

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

С. І. Плотницька

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ
ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів магістратури всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Плотницька С. І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / С. І. Плотницька ; Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 46 с.

Автор д-р екон. наук, доц. С. І. Плотницька

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 3 від 04.10.2016.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АДАПТАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та економічний зміст адаптації.....	5
1.2 Структурні складові процесу адаптації підприємств.....	7
1.3 Еволюція взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності із зовнішнім середовищем.....	9
ТЕМА 2 ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНИХ ЧИННИКІВ МАКРО- ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА НА АДАПТАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
2.1 Основні характеристики зовнішнього середовища, які впливають на адаптацію підприємства.....	12
2.2 Взаємозв'язок стійкості та стабільності економічних систем підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища.....	15
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
3.1 Організаційні засади процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.....	17
3.2 Інструментарій визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства.....	21
3.3 Вибір засобів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.....	26
ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	28
4.1 Система організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємств.....	28
4.2 Сутність та роль інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.....	30
ТЕМА 5 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СТОСОВНО АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	35
5.1 Науково-методичні підходи до обґрунтування рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища.....	35
5.2 Удосконалення організаційно-функціональних складових адаптивного управління.....	39
5.3 Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства.....	42
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	46

ВСТУП

Зовнішнє середовище вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності, що обумовлює необхідність забезпечення відповідної реакції підприємств на вплив екстернальних факторів. Ускладнення та високий динамізм факторів як глобального (світового), так і національного характеру зумовлюють доцільність удосконалення системи управління підприємством з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Водночас, одним з визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства є його здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Необхідність нових адаптивних механізмів управління підприємствами також обумовлюється й позитивними динамічними процесами в економіці. Упорядкування інтеграційних ініціатив між підприємствами відкриває нові перспективи підвищення конкурентоспроможності, а також визначає проблемні аспекти їхньої адаптації до нових умов діяльності, зокрема в управлінській площині. Функціонування підприємств в умовах ринкової економіки із нестабільним, невизначеним зовнішнім та внутрішнім середовищем та за деформованої конкурентної боротьби можливе тільки за рахунок застосування адаптивних механізмів управління, які відповідають сучасним ринковим вимогам.

Завданням навчальної дисципліни «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища» є формування у студентів належного рівня знань щодо теоретико-методологічних основ забезпечення адаптивності підприємств та застосування цих знань при обґрунтуванні управлінських рішень стосовно адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АДАПТАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст адаптації.

1.2 Структурні складові процесу адаптації підприємств.

1.3 Еволюція взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності із зовнішнім середовищем.

1.1 Сутність та економічний зміст адаптації

За останні десятиліття питання успішної взаємодії підприємств із зовнішнім оточенням набули особливої актуальності. Так, в економічній науці з'явився новий напрямок у дослідженні проблем управління господарськими суб'єктами – адаптація підприємств. Однак, науковці ще не виробили єдиних поглядів щодо сутності, закономірностей та характеристик процесів адаптації, досі існують значні відмінності у трактуванні поняття «адаптація підприємства», що пояснюється багатогранністю та місткістю досліджуваного поняття та широким розповсюдженням останнього у різних науках і сферах знань.

Спочатку поняття адаптації знайшло своє використання у біологічних науках і відображало процес пристосування живих організмів до змінних умов існування, але внаслідок розвитку соціально-економічної та матеріально-технічної сфер набуло поширення серед представників інших наук. З бурхливим розвитком соціально-економічних відносин поняття адаптації почало широко використовуватись суспільно-економічними і суміжними науками. Еволюція поняття «адаптація» та його використання у різноманітних галузях економічної науки спричинили різноплановість підходів до тлумачення його змісту.

Згідно з довідковою літературою, *адаптація* (англ.: adaptation; нім.: zielumsetzung; фр.: adaptation; пол.: adaptacja; лат.: adaptatio) – «процес пристосування системи та її окремих елементів до змінних умов життєдіяльності» [4]; «пристосування у процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до визначених умов існування» [5]; «пристосування систем, що самоорганізуються, до умов середовища» [3]; «пристосування економічної системи та окремих її компонентів до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення» [2], тобто адаптація – це, у першу чергу, пристосування до змінних умов.

При визначенні сутності адаптації вчені акцентують увагу на різних її сторонах:

1) на використанні виробничого потенціалу [3] – адаптація розглядається як процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу;

2) на забезпеченні економічної безпеки підприємства за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу

інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища та зміцнення збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції [4];

3) на особливостях складних систем – адаптація розглядається як процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури систем, що полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв [5].

У широкому розумінні адаптація підприємства являє собою пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища. Використовують адаптацію підприємств в умовах гострої необхідності у розробці механізму управління, який би відповідав усім вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Іноді адаптацію повністю ототожнюють з управлінням, зазначаючи, що адаптація нічим не відрізняється від управління [4].

Систематизовані визначення терміну «адаптація» в трактовці різних авторів представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «адаптація підприємств» у працях науковців

Автор	Визначення
Є.В. Чиженкова	Процес пристосування параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності функціонування на протязі усього життєвого циклу.
Г.В. Козаченко	Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього.
Ж. Крисько	Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
С.Б. Алексєєв	Процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища.

Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища припускає внесення значної кількості змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні. У цьому випадку визначення характеру всіх змін, внесених у діяльність підприємства, їхня локалізація, взаємозв'язок і, головне, організація контролю за внесенням змін перетворюються в громіздку і трудомістку працю. Адаптація підприємства стає неконтрольованою, а, тому, некерованою.

Адаптація також розуміється як ступінь залучення підприємства до ринкових форм господарювання. На початковому етапі становлення ринкових відносин адаптація передбачала такі складові: зміну форми

власності; самостійний вихід на зовнішній ринок; прагнення максимізувати прибутки; виробництво конкурентоспроможної продукції, що досягається шляхом зменшення видатків; закриттям збиткових виробництв; скороченням персоналу. З часом цей підхід до розуміння адаптації еволюціонував та почав враховувати соціальні наслідки економічних реформ у державі. Так, при різкому спаді виробництва адаптація передбачала виживання виробництва, збереження основних фондів та ключових технологій, але даний підхід не враховував перспективи розвитку підприємств. З часом адаптацію трактували як ступінь освоєння „нових правил гри», нових способів виробничо-фінансової діяльності у принципово новому зовнішньому середовищі. Але таке розуміння характеризується надмірним зв'язком з конкретним історичним моментом. В той же час воно ще раз підкреслює, що трактування адаптації не може бути повністю вільним від свого об'єкту.

З точки зору мікроекономіки, адаптація – це стан виробництва, який забезпечує рівновагу попиту та пропозиції на ринку товарів та послуг, а виробник має можливість постійно підтримувати свої економічні показники у визначених межах на основі своєчасного й повного врахування у виробництві змін зовнішнього економічного середовища.

Таким чином, **адаптація** – це процес пристосування підприємства до зовнішніх нестабільних умов, що передбачає зміни у структурі підприємства, системі загального та функціонального управління організації та забезпечує стійкість функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі.

1.2 Структурні складові процесу адаптації підприємств

Через фундаментальність поняття адаптації, майже кожна з природничих наук має його у своєму категоріальному апараті, тому адаптація може виступати як економічною, так і позаекономічною категорією.

Ключовими у визначенні адаптації є поняття «пристосування», «умови пристосування», «мета пристосування», які за своїм значенням відображають предмет, об'єкт та заходи адаптації. Саме ці поняття кожен науковець трактує по-своєму, а тому досі не вироблена універсальна схема взаємодії складників процесу адаптації в загальному значенні, яка була б запорукою успішного моделювання процесу адаптації в будь-якій галузі.

В якості структурних складових процесу адаптації виділяють типи, фактори, суб'єкти та об'єкти адаптації. З цієї точки зору, типи і фактори складають внутрішню будову адаптаційного процесу, а суб'єкти та об'єкти є її зовнішньою частиною.

Важливим є розрізняти такі структурні одиниці адаптації, як суб'єкти та об'єкти, які характеризуються довільністю вибору в залежності від конкретних цілей і завдань дослідження.

Під *суб'єктами* адаптаційного процесу розуміють індивідів, сукупність людей, організації та інститути. Але допускається виділення і інших суб'єктів адаптації (із зазначенням їхньої умовності) в залежності від цілей дослідження.

Суб'єкт адаптації – важлива ланка в процесі адаптації, але суб'єкт не існує поза об'єктом. Під *об'єктом адаптації* розуміють ті умови, до яких необхідно адаптуватися. Тобто розрізняють різні види об'єктів адаптації в залежності від суб'єкта адаптації та його намірів.

Якщо розглядати адаптацію з точки зору її еволюції, то важливим є не простий опис безлічі різних видів адаптації, а саме їхня класифікація за походженням, призначенням до різних аспектів середовища, масштабу тощо. Існують різноманітні підходи до розуміння класифікації адаптації. Дана багатозначність пов'язана зі складністю процесу адаптації, а також з різноманітними теоретико-методологічними підходами до розуміння її сутності. На рисунку 1.1 наведена класифікація істотних ознак адаптації підприємства.

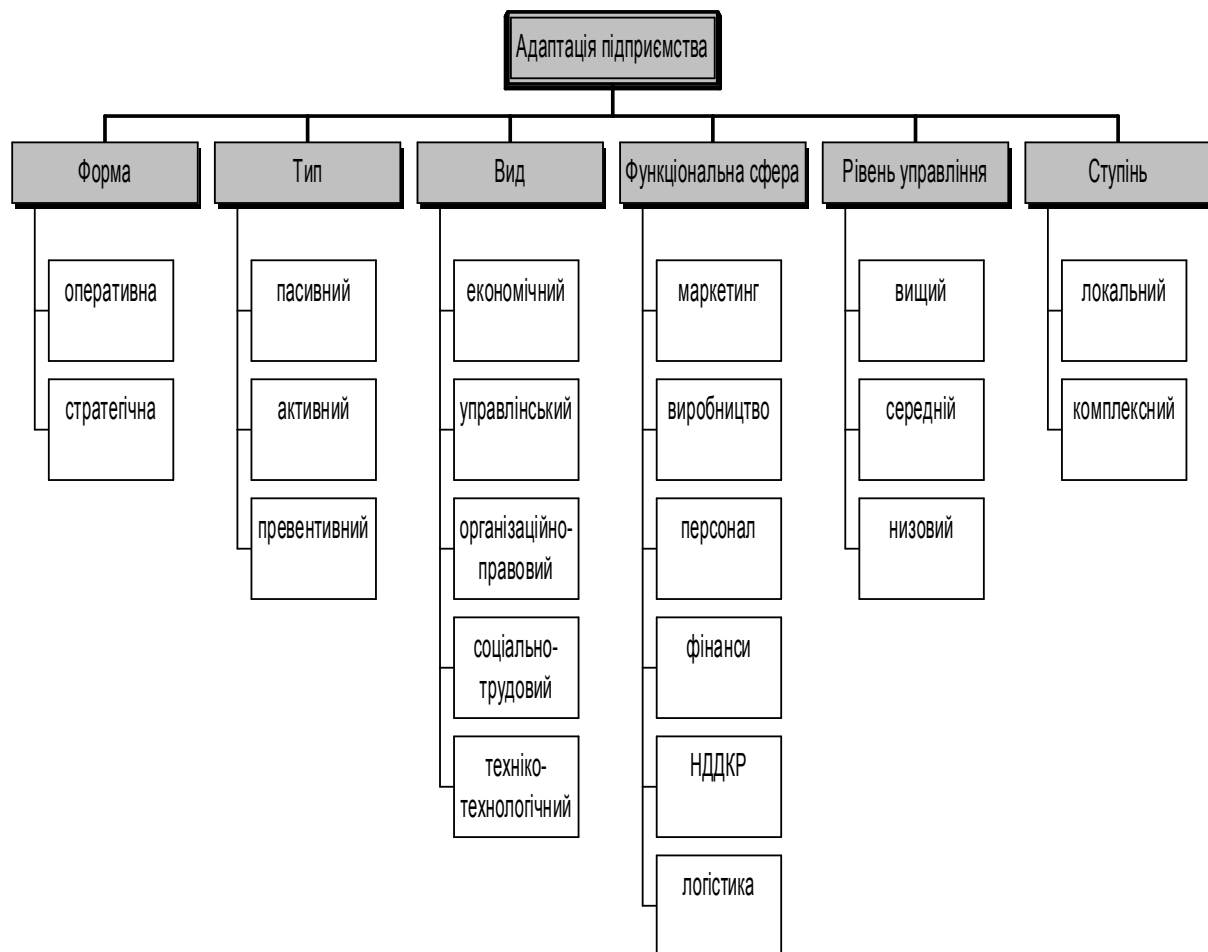


Рисунок 1.1 – Класифікація істотних ознак адаптації підприємства

Розглянемо більш детально найбільш розповсюджені види адаптації.

Активна адаптація передбачає енергійну взаємодію індивіда із зовнішнім середовищем, його активний вплив на розвиток та зміни зовнішнього середовища, вдосконалення суспільним процесів.

При *пасивній* адаптації індивід не прагне до змін оточуючої дійсності, пасивно реагує на існуючі норми, оцінки, способи діяльності, слабо мобілізує свої ресурси.

Сутність *превентивної* адаптації полягає у здійсненні випереджальних заходів з метою уникнення небажаних ситуацій для суб'єкта у майбутньому.

Крім вищенаведених класифікаційних ознак, за характером адаптаційного процесу адаптацію можна поділити на виробничу і невиробничу.

Також адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища може бути параметричною і структурною. *Параметрична адаптація* припускає зміну параметрів внутрішніх систем підприємства, наприклад, освоєння виробництва нової продукції чи нової технології, зміна ринку збуту чи цінової політики. *Структурна адаптація* передбачає зміну самої структури внутрішньої системи підприємства, появу нових підрозділів, реорганізацію чи ліквідацію існуючих. Наприклад, перехід на ринкові умови господарювання в економіці України призвів до упровадження маркетингових служб в організаційно-управлінській структурі підприємств і організацій.

1.3 Еволюція взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності із зовнішнім середовищем

Хоча теорія адаптації в управлінні виникла відносно недавно, історія розвитку взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності із зовнішнім середовищем сягає своїм корінням в зародження капіталістичних відносин в епоху меркантилізму, коли почали формуватися перші ідеї щодо врахування дії чинників середовища функціонування діяльності.

Виділяють такі основні етапи розвитку взаємодії суб'єктів економічних відносин з факторами середовища.

Етап 1 – кінець XVI – XVII століття – характеризується початком формування систематизованих знань про економічні процеси в цілому та про функціонування суб'єктів економічних відносин зокрема. На цьому етапі формується школа меркантилізму, представники якої приділяли увагу умовам функціонування насамперед у торгівлі. Так, основна увага у дослідженнях учених приділялась ролі держави у регулюванні умов здійснення діяльності торговельної буржуазії. Провідна роль держави у формуванні економічних відносин базувалась на ідеях захисту вітчизняного виробника шляхом обмеження імпорту, регулювання грошових відносин, платіжного балансу країни. Представники зазначеного періоду виділяли такі основні фактори середовища, як державна діяльність (політико-правовий компонент) та конкуренція (у першу чергу, з боку представників інших країн).

Етап 2 – XVIII – XIX століття – характеризується розширенням спектру економічних відносин та виробництва, розвитком економічних законів, загостренням конкуренції. За цього періоду роль держави у формуванні умов функціонування значно знижується, адже пропагується ідея невтручання держави у економічні відносини. Ринок набуває домінантної ролі. Розподіл факторів виробництва та особливості реалізації продукції регулюються відносинами конкуренції. За таких умов ключова роль

підприємства у взаємодії з факторами середовища полягає у формуванні високого рівня ефективності та конкурентоспроможності з метою забезпечення виживання та місця у економічних відносинах. Серед факторів, що обумовлюють умови функціонування, виділяється соціальний, що розглядає людину як фактор виробництва. Економіка розглядається як саморегулюючий механізм.

Етап 3 – початок XX століття – 30 рр. XX століття – подальший розвиток економічних відносин призвів до епохи масового виробництва. В цей період акцент зміщується на випуск стандартизованої продукції, адже основна ідея ефективного виробництва полягає у максимальному зниженні витрат, а головне завдання керівництва підприємств полягає у забезпеченні максимально можливого випуску продукції. Виходячи з цього, зовнішнє середовище являє собою джерела ресурсів і характеризується попитом на стандартизовані товари.

Етап 4 – 30-ті– 50-ті рр. XX століття – характеризується зміною поглядів на роль маркетингу у діяльності підприємства внаслідок насичення ринку стандартизованими товарами. Кризові тенденції у світовій економіці ставлять проблему виживання перед підприємствами і зовнішнє середовище в цей період досліджується з точки зору споживчих запитів, які набувають ознак диференційованості. Саме у цей час і формується теорія адаптації, яка виходить з того, що підприємство функціонує у змінних умовах, тож має пристосовуватись до них. Інструментом пристосування стає створення підрозділів з дослідження ринку та просування продукції, акцент зміщується з виробничої сфери в сферу маркетингової діяльності. Наявність кризових тенденцій обумовлює зростання ролі державних інститутів у процесах регулювання економіки. Державна політика стає важливим детермінантом функціонування підприємств.

Етап 5 – 50-ті – 70-ті рр. XX століття – післявоєнний період, який характеризується, з одного боку, посиленням процесів глобалізації, з іншого – розвитком технологій виробництва і управління. В цей період умови функціонування підприємств визначають нестабільність технологій, індивідуалізація потреб споживачів, розвиток міжнародних ринків, зміни зовнішнього середовища. Першочергову роль серед факторів виробництва відіграють людські ресурси.

Етап 6 – 70-ті – 90-ті рр. XX століття – це переламний період у формуванні основ теорії адаптації, так як саме у цей час підприємство починають розуміти як відкриту соціально-економічну систему. Все більше науковців працюють над дослідженням впливу зовнішнього середовища на зміни внутрішнього середовища підприємства. Значна увага приділяється соціальним та політичним факторам зовнішнього середовища. Проводиться пошук нових форм та методів управління.

Етап 7 – 90-ті рр. XX століття – це період становлення теорії адаптації. В умовах значного зростання складності, невизначеності та рухомості зовнішнього середовища особливої вагомості набувають питання адаптації

підприємств до зовнішніх умов. Підвищується роль міжнародних факторів у зовнішньому середовищі.

Отже, взаємодія підприємств з зовнішнім середовищем носить тривалий характер і кожний етап цього процесу має свої особливості (рис. 1.2).

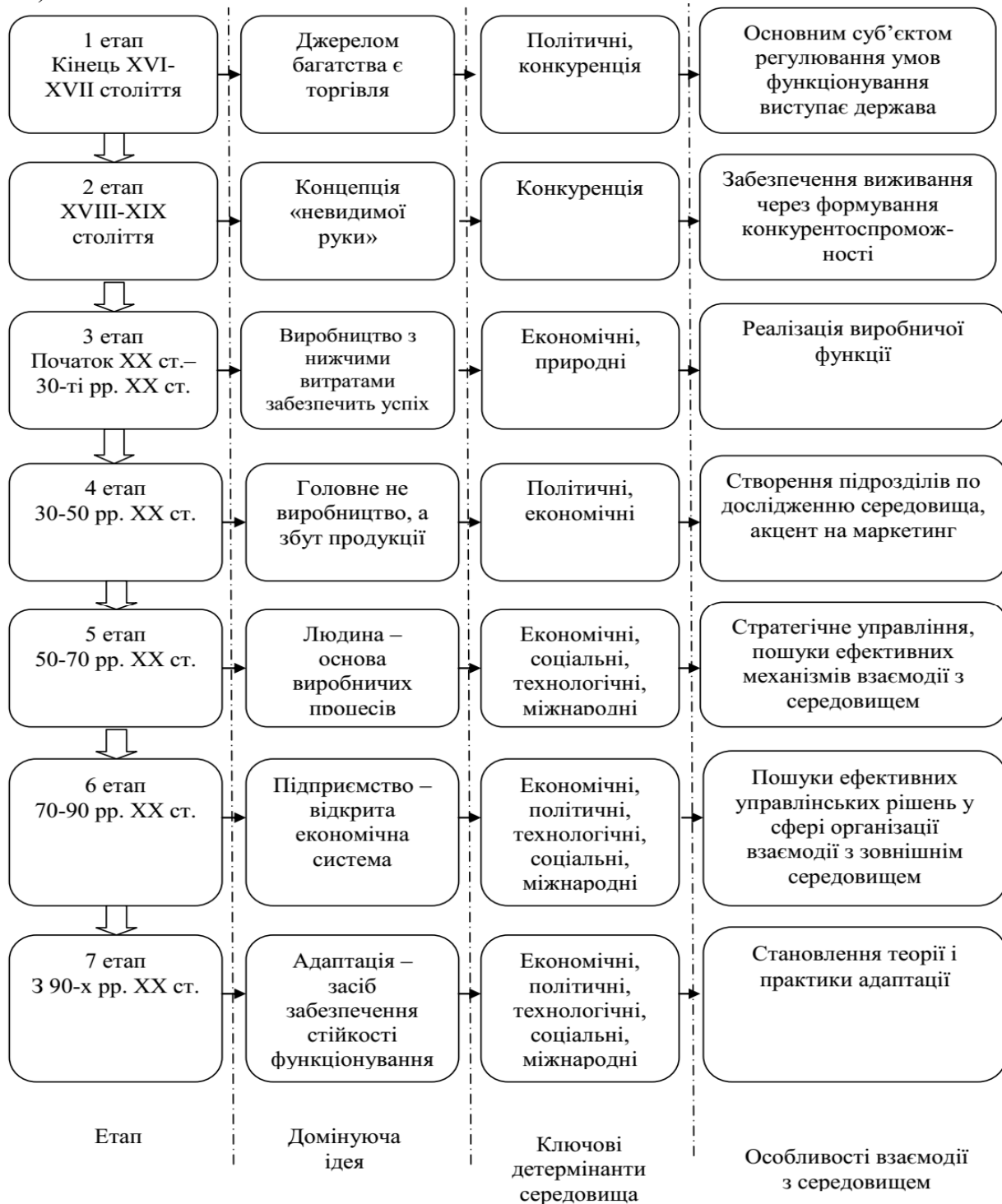


Рисунок 1.2 – Розвиток взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем

Появу домінуючої з позиції забезпечення ефективності функціонування та розвитку теорії адаптивного управління пов'язують з еволюцією ключових теорій управління підприємством. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища є базисом даної теорії.

ТЕМА 2. ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНИХ ЧИННИКІВ МАКРО- ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА НА АДАПТАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Основні характеристики зовнішнього середовища, що мають вплив на адаптацію підприємства.

2.2. Взаємозв'язок стійкості та стабільності економічних систем підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища.

2.1. Основні характеристики зовнішнього середовища, які впливають на адаптацію підприємства

Сучасні концепції менеджменту розглядають організацію як відкриту систему, що в обмін на ресурси повертає в зовнішнє середовище готову продукцію, послуги, які були отримані в результаті господарської діяльності. Організація не може ігнорувати перетворення в зовнішньому середовищі, не враховувати ризики і сподіватися при цьому на успішне здійснення власних проектів.

Зовнішнє середовище включає ті елементи господарської системи, які впливають на організацію, хід розробки і реалізації її діяльності, але не відносяться до внутрішніх змінних самої організації. За характером впливу на організацію виділяють зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (рис.2.1).

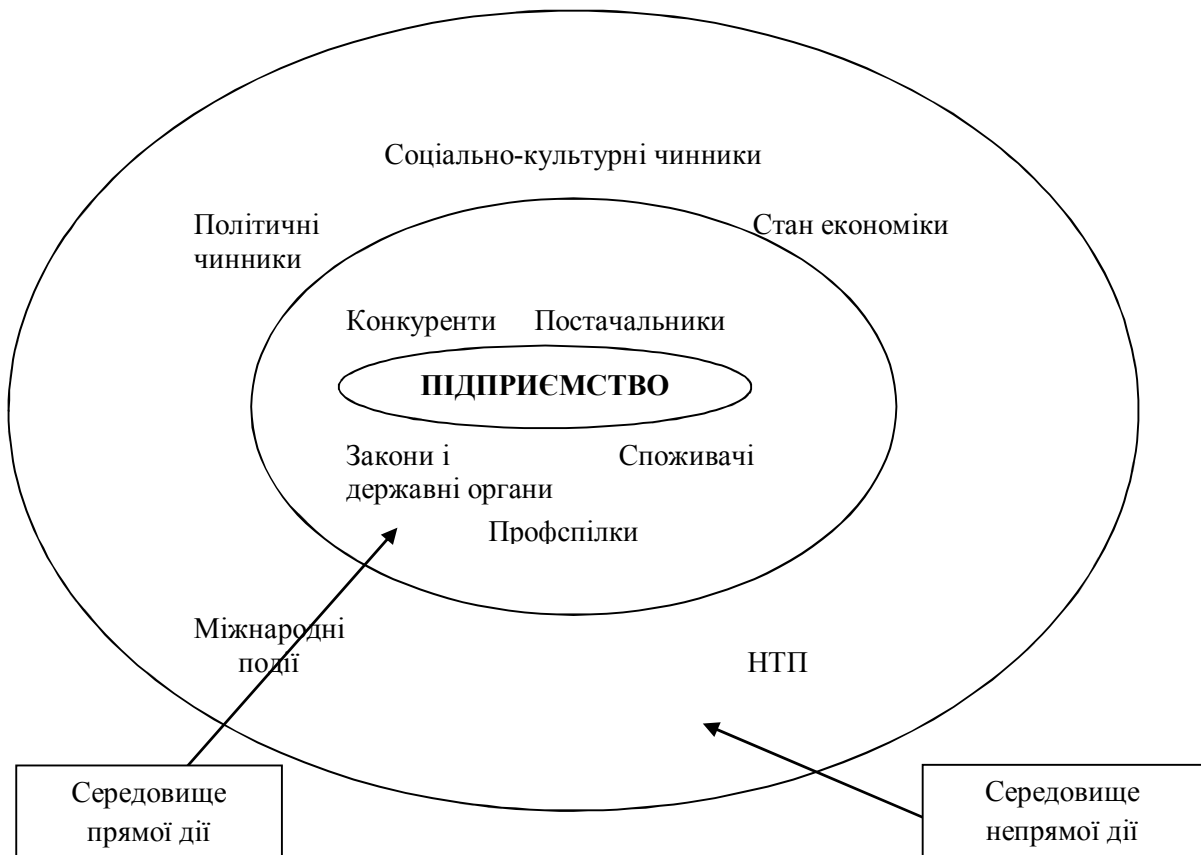


Рисунок 2.1 – Структура зовнішнього середовища організації

До зовнішнього середовища прямого впливу належать постачальники, споживачі, конкуренти, а також державні органи й правові норми, що безпосередньо впливають на діяльність організації. До середовища непрямого впливу відносяться чинники зовнішнього середовища, які впливають на організацію побічно, опосередковано. Це загально економічна ситуація, рівень безробіття, темпи інфляції, технологічний прогрес, суспільно-політичний клімат і т. д.

Основними складовими зовнішнього середовища підприємств є законодавче та підприємницьке поле. Законодавче поле обумовлює ефективність державного регулювання; стан конкурентного середовища, фінансового ринку, ринку інвестиційних товарів і послуг, трудових ресурсів, інновацій; рівень інфляції; податкові умови; зовнішньоекономічні можливості підприємств. Підприємницьке поле обумовлено підприємствами-конкурентами у виробництві та реалізації продукції; підприємствами-постачальниками, від яких залежить рівень матеріальних витрат у собівартості продукції; підприємствами, що надають послуги.

Законодавче поле шляхом прийняття відповідних законів і нормативних актів визначає умови формування, стан і перспективи розвитку зовнішніх ринків промислових підприємств, можливості залучення необхідних ресурсів для виробництва та реалізації промислової продукції і послуг. Підприємницьке поле створює умови реалізації продукції та послуг, формування їх собівартості. Визначення впливу законодавчо обумовлених та підприємницько визначених складових зовнішнього економічного середовища на стан функціональних підсистем промислових підприємств дає можливість врахувати їх негативний вплив в процесі функціонування промислових підприємств та адаптувати їх до динамічності зовнішнього середовища, забезпечуючи їх стійкий стабільний розвиток. Слід зазначити, що чинники середовища непрямого впливу мають більш складну структуру, багатоплановий характер.

До основних характеристик зовнішнього середовища, подібно до характеристик розв'язуваних завдань, відносять складність, динамізм, визначеність.

Складність зовнішнього середовища проявляється в наступному:

- наявність великої кількості складових;
- кожний із складових елементів може істотно відрізнитися від інших;
- взаємозв'язок між складовими дуже важко виявити і проаналізувати.

У конкретній ситуації на функціонування організації впливає велика кількість умов і чинників, що мають різну природу. Так, до технічних чинників відносяться наявні на ринку технології, матеріали. Соціальні умови і чинники включають соціальні норми, цінності, уподобання і т.д. Організаційні чинники – це використовувані схеми управління, типи господарських зв'язків. Можна виділити також економічні, правові, політичні, культурно-історичні чинники й умови. Оскільки складність зовнішнього середовища проявляється не тільки у великій кількості й різноманітності її елементів, але і в їхніх взаємозв'язках, виділяють два рівні

взаємозв'язків. По-перше, це взаємозв'язки елементів одного чинника. Прикладом можуть бути взаємозв'язки між постачальниками, між конкурентами, між елементами законодавчої бази, між державними органами, що регулюють сферу, в якій виконуючою організацією реалізується проект. По-друге, це взаємозв'язки між різними чинниками зовнішнього середовища. Наприклад, політична нестабільність у вигляді регулярної зміни уряду в ситуації з міжнародним проектом не тільки утруднює надходження інвестицій, погрожує зривом фінансування, але і ускладнює в результаті закупівлю необхідних ресурсів і т. д.

Чинники впливу зовнішнього середовища на адаптацію підприємств наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Окремі чинники впливу бізнес-середовища на підприємство

Чинник прямої дії	Напрямок впливу	Чинник непрямої дії
Закони та підзаконні акти, що регламентують діяльність підприємств; арбітраж; нетарифні бар'єри	Політико-правовий	Загальний законодавчий простір для товаровиробників; політичний клімат у країні; групи тиску; неформальне втручання уряду; суспільно-політичний устрій; ідеологія
Рівень розвитку ринкових відносин; система оподаткування; фіскальна політика; обсяги інвестицій у промисловість; установлення пільг; структура попиту та пропозиції на ринку	Економічний	Стан економіки; платіжний баланс країни; ринкові стратегії підприємств-конкурентів, привабливість країни щодо експорту своїх товарів
Система освіти, підвищення кваліфікації та управління кадрами, неформальні групи	Соціально-культурний	Національні інтереси; соціальні інститути; цінності та відношення до праці, успіху, змін, ризику та ін.
Нові інформаційні технології; рівень технічного розвитку конкуруючих підприємств; маркетингова орієнтація конкурентів	Науково-технічний	Рівень інноваційної активності та інформаційного забезпечення конкурентів у сфері промисловості; науково-технічний прогрес; розвиток галузевої науки
Обмеження нанесення шкоди навколишньому середовищу	Екологічний	Ступінь активізації діяльності зі збереження ресурсів і захисту навколишнього середовища

Другою важливою характеристикою зовнішнього середовища є його динамізм. Відповідно до процесного підходу в менеджменті вплив зовнішнього середовища на організацію є процесом. Його змістом стають зміни в самому зовнішньому середовищі, які характеризуються швидкістю перетворень. Вони торкаються законодавчої бази господарської діяльності, ринків ресурсів і стану конкурентного середовища. Нерівномірність змін у зовнішньому середовищі проявляється в різних темпах змін цього середовища в конкретних галузях і в окремих елементах зовнішнього середовища. Наприклад, для організації, яка реалізує програми в

наукомістких галузях (виробництво комп'ютерних систем, біотехнологія, розробка телекомунікацій і т.д.), зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж для організації, що зайнята в житлово-комунальному господарстві. Крім того, характерним для трансформаційної економіки є зміни законодавчої бази, структури державних органів, які безпосередньо регулюють або опосередковано впливають на діяльність організацій.

Третя характеристика зовнішнього середовища – його невизначеність. Для врахування складності й динамічності зовнішнього середовища при розробці певних управлінських рішень потрібна інформація. Однак, вірогідність такої інформації на момент прийняття рішення обмежена. Обмежені й можливості організації в одержанні та уточненні інформації для конкретної ситуації. Тому невизначеність при прийнятті рішення найчастіше проявляється у формі недоліку, надлишку або невірогідності інформації.

Роль адаптації для підприємства полягає в тому, що вона дозволяє останньому:

- зберегти стабільність функціонування;
- створити конкурентні переваги;
- вийти на нові ринки збуту;
- ефективно використовувати нововведення та інновації без вагомих втрат;
- використовувати власний потенціал за нових умов функціонування.

Вирішення проблеми приведення можливостей товаровиробників у відповідність до вимог ринку, переорієнтація всіх функціональних сфер їх діяльності на задоволення потреб споживачів потребує подальшого розвитку положень теорії адаптації, узагальнення елементів її понятійного апарату та дослідження передумов розробки й функціонування організаційно-економічного забезпечення адаптаційного процесу.

2.2. Взаємозв'язок стійкості та стабільності економічних систем підприємств у контексті їх адаптації до зовнішнього середовища

Розвиток створює так званий запас міцності, який формує підґрунтя стійкого та стабільного функціонування підприємств в умовах невизначеності та динамічності оточуючого середовища. Це обумовлює необхідність трактування понять стабільності та стійкості, а також взаємозв'язку між ними, що безпосередньо пов'язано з процесом адаптації. При цьому слід враховувати, що в процесі функціонування та розвитку підприємства мають адаптуватися як до зовнішнього середовища, так і до зміни станів їх внутрішнього середовища.

Важливою характеристикою зовнішнього середовища підприємства є ступінь його невизначеності, що виражається в рівні стабільності. Стабільне економічне середовище обумовлює сприятливі зовнішні умови діяльності підприємств, в яких вони функціонують. При цьому успіх виробничо-

господарської діяльності підприємств залежить від їх стійкості, на рівень якої вони мають безпосередній вплив.

В контексті адаптації підприємств розглядають їх стійкість як здатність економічних систем реагувати на вплив оточуючого середовища, не змінюючи траєкторію запланованого розвитку. Але цей процес має бути стабільним, що передбачає збереження стійкості економічної системи підприємства в часових координатах.

Стабільність в загальному розумінні розглядається як здатність системи зберігати свою структуру і функціональні особливості під впливом внутрішніх чинників на протязі певного часового періоду, а *стійкість* – це здатність системи зберігати за різних параметрів зовнішнього середовища свою структуру і функціональні особливості, достатні для здійснення запланованої діяльності. Характеристика стабільності і стійкості є взаємопов'язаними поняттями, що ґрунтується на наступному: стійкість системи залежить від її здатності реагувати на вплив зовнішнього середовища, а також від стабільності самої системи, що визначається її внутрішніми чинниками.

Стійкість характеризує здатність економічної системи реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи економічно доцільну поведінку в керованій області її станів. Стійкість діяльності підприємства розглядається як її синтетична характеристика, що відображує здатність підприємства зберігати в заданих межах параметри діяльності в умовах постійного впливу таких характеристик зовнішнього середовища, як невизначеність та змінність, шляхом такого упорядкування ресурсів підприємства, за якого воно як економічна система здатне перебувати у стані рівноваги за часом в просторі.

Стійке функціонування господарюючих суб'єктів визначається рівнем розвитку продуктивних сил суспільства і характером чинників виробництва окремих його підсистем; відтворювальними процесами в межах певних відносин власності на засоби виробництва підприємця і робочої сили; економічною природою капіталу; єдністю індивідуального і суспільного відтворення; закономірностями кругообігу капіталу. Умовою досягнення синергізму є збалансування показників, що характеризують стійкий розвиток підприємства. Стійке функціонування і розвиток підприємства за допомогою своєчасної мобілізації і найбільш раціонального використання трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз забезпечує економічну безпеку підприємства. Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових і нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які підприємство ставить перед собою, та інтеграція із заходами, необхідними для досягнення цілей.

Головне завдання стійких економічних систем полягає в ефективному функціонуванні та протистоянні різним і неминучим збуренням (впливам) зовнішнього та внутрішнього характеру. Однак існують певні межі

адаптивності системи, що проявляються в наступному: якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стабільності. Адаптація, у свою чергу, залежить від можливості потенціалу системи та ступеня досягнення внутрішньої і зовнішньої рівноваги організаційної системи.

Важливим для розуміння значення стійкості та стабільності є визначення характерних особливостей економіко-виробничих систем підприємств:

- система є замкнутою з ієрархічно організованими контурами зворотних зв'язків. У кожному підсистемі інформація поступає не тільки з виробництва, але і від управляючих органів вище стоячих рівнів ієрархії відповідно до підлеглих, а також суміжних підсистем;

- елементи вищого рівня ієрархії пов'язані з більш значними підрахунками і тривалим циклом управління системою: обмін з середовищем відбувається з меншою частотою, динаміка процесу виражена слабо і великі періоди часу між моментами прийняття рішень;

- проблеми управління на верхніх рівнях ієрархії важче піддаються кількісній формалізації, зважаючи на вищий рівень невизначеності;

- кожна підсистема вищого рівня може використовувати в якості експертів представників нижчестоящих підсистем і здатна до прогнозування;

- поєднання управляючих підсистем виникає як наслідок кооперації матеріальних процесів та вимагає певного ступеня довіри.

Забезпечення стійкості та стабільності функціонування підприємств шляхом їх адаптації до зовнішнього середовища можливо на основі використання комплексного підходу до управління, який передбачає визначення змісту основних складових зовнішнього середовища.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Організаційні засади процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

3.2 Методи і моделі оцінювання рівня адаптації підприємства

3.3 Вибір заходів адаптації підприємства до його оточення.

3.1 Організаційні засади процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Процес адаптації має відповідати певним вимогам і здійснюватися відповідно до науково та практично обґрунтованих принципів.

Основними вимогами до процесу адаптації, які розглядаються у сучасній економічній теорії, є наступні: безперервність процесу адаптації; диференціація та проведення змін у внутрішньому середовищі; системність та керованість процесу; сумісність проведених змін із загальним процесом функціонування системи в цілому та окремих її підсистем; інтеграція та

гармонізація змін з процесом функціонування організації; загальна пропаганда усіх типів пізнання; освітлення помилок як дії, так і бездіяльності; забезпечення доступу до інформації усіх працівників організації; визначення помилок адаптації, їх джерел і напрямів подолання

Основними принципами, які регламентують функціонування процесу адаптації, є наступні:

- системність і комплексність;
- результативність;
- ефективність та оптимальність;
- гнучкість;
- цілеспрямованість та стратегічна орієнтація;
- варіативність;
- ієрархічність;
- контрольованість і відповідальність;
- принцип основної ланки;
- всебічний розвиток і самоорганізація.

Наведений перелік принципів не є вичерпним, однак, реалізація саме цих принципів, у першу чергу, надає можливість налагодити належну організацію адаптаційного процесу на підприємстві. Водночас, сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до визначення принципів формування механізму адаптації. Тому розглянутий перелік доцільно доповнити наступними принципами:

—еволюційність, тобто адаптація має володіти здатністю видозмінюватися у процесі функціонування відповідно до динамізму факторів зовнішнього середовища;

—діалектичне поєднання адміністративного та партисипативного підходів в управлінні, централізованого та децентралізованого методів, що передбачає залучення широкого кола спеціалістів (працівників) підприємства у процесі розробки та реалізації адаптаційних заходів;

—соціальна орієнтованість – тісно пов'язаний з попереднім принципом та передбачає врахування у процесі адаптації не тільки економічних показників діяльності підприємства, а й індикаторів соціального розвитку його персоналу.

Дотримання зазначених принципів формує вагому передумову забезпечення ефективності як процесів адаптації, так і функціонування підприємства в цілому.

Залежно від ролі і значення адаптаційних елементів, а також готовності до адаптивної реакції можна виділити три моделі поведження підприємств: активного поведження, консервативного поведження, змішаного поведження. Їх характеристика наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стан адаптації підприємства в залежності від моделі його поведінки

Модель поведінки	Характеристика поведінки підприємства	Стан адаптації
1	2	3
Активне поведінки	Пошук і встановлення нових господарських зв'язків: пристосування структури виробництва до вимог ринку; нові підходи в ціноутворенні; пошук інвестицій під нові програми, що дають швидкий ефект; твердий режим економії витрат; активна перебудова організаційної структури управління підприємством	Підприємство готове до адаптації. Темп адаптації високий. Розроблено принципи адаптації, моделі в залежності від характеру змін. Характер адаптації всеосяжний (охоплює всі сфери діяльності підприємства)
Консервативне поведінки	Зберігаються традиційні зв'язки, незважаючи на їхню неефективність; залишається незмінною структура випуску продукції; зберігається колишня витратна модель ціноутворення; продовжується фінансування початих інвестиційних програм; практично відсутній режим економії витрат; керівництво намагається цілком зберегти кадровий склад; політика в сфері заробітної плати формується під тиском персоналу; не відбувається змін в організаційній структурі	Підприємство пасивне, його поведінки багато в чому інерційне. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, розв'язуються традиційними засобами чи очікується їх рішення на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі адаптації не розроблені. Адаптація носить локальний характер (у окремих підрозділах).
Змішаного поведінки	Підприємство не обрало остаточної моделі поведінки, використовує ознаки активного і консервативного поведінки. Переважають традиційні господарські зв'язки, хоча почався пошук нових підходів. Структура випуску продукції колишня, хоча маються зрушення в асортиментній політиці; зберігається витратна модель ціноутворення; посилюються вимоги до економії витрат; продовжується фінансування прибуткових проектів та скорочується – за збитковими; лишається прагнення до збереження кадрового складу; заробітна плата має характер соціальних виплат; не ведеться перебудова організаційної структури.	Адаптація вибіркова, тобто залежить від виду і рівня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж на підприємствах з активною моделлю поведінки. Використовуються загальні принципи адаптації. Не розроблена модель адаптації, а встановлені тільки загальні способи поведінки підприємства в ринкових умовах.

У консервативній моделі поведінки підприємства адаптивна реакція має змішаний і локальний характер, тобто зміни у діяльності підприємства відбуваються лише тоді, коли воно поставлене перед вибором банкрутства або перетворення.

У змішаній моделі поводження підприємства розроблена не модель адаптації, а тільки її загальні принципи і підходи. Сама адаптація залежить від виду і ступеня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища: при інтенсивному впливі загальні принципи адаптації реалізуються, а при невисокій – мають поверхневий і несистемний характер.

В залежності від стану показників ефективності діяльності підприємства воно може використовувати наступні *активні методи адаптації*:

- локалізація – даний метод передбачає собою відокремлення негативних впливів на діяльність суб'єкта. Наприклад, інвестуючи в розроблення інновацій будь-яке підприємство несе значний потенційний ризик, оскільки, як свідчить практика господарювання, лише 3% інноваційних підприємств ефективно ведуть свою діяльність. З метою мінімізації ризику підприємство виокремлює певний підрозділ в самостійну структурну одиницю з обмеженим бюджетом. Це дасть змогу у разі настання ризикованих подій обмежити втрати капіталу, а у разі ефективного функціонування налагодити виготовлення розробленої продукції в материнській компанії.

- дисипація – сутність цього способу полягає в розподілі негативного впливу за рахунок інтеграції з іншими учасниками. Даний спосіб є подібним до способу розподілу ризику, але в даному випадку передбачає виникнення залежності від іншого суб'єкта або укрупнення компанії.

- реагування – даний спосіб передбачає визначення проблемних зон у діяльності підприємства і прийняття рішення щодо їх усунення.

- ігнорування – даний спосіб є одним з таких, що є проявом оборонних стратегій розвитку. Якщо виникає певна загроза, то усі дії суб'єкта спрямовуються на її ігнорування і обмеження усіх пов'язаних з цією загрозою трансакцій.

- активне втручання – даний спосіб є особливим, оскільки потребує від суб'єкта управління великої динамічності щодо ухвалення рішень та в певній мірі "креативного підходу". Коли рівень мінливості оточуючого середовища є сприятливим для підприємства, то його керівництво повинно активно втрутитись в дану ситуацію і застосувати по відношенню до найближчого оточення заходи активного впливу: демпінгування цін, вихід на нові сегменти ринку, запровадження нових технологій і т.д. Якщо це зробити динамічно, то підприємство значно укріплює свої конкурентні позиції в стратегічному плані.

Практичне втілення завдань адаптації здійснюється шляхом реалізації функцій. Функції адаптації можуть бути представлені у двох основних групах: загальносистемні та специфічні. До загальносистемних функцій управління відносяться традиційні їх прояви у процесі управління підприємством в цілому та у процесі адаптації зокрема, а саме: планування, організація, мотивація, координація та контроль.

Специфічні функції включають наступні:

—організаційна – забезпечення процесів адаптації необхідними ресурсами;

—прогнозуюча – формування уявлення у менеджменті підприємства стосовно майбутнього стану середовища, окремих його факторів;

—попереджувальна – надає можливість на підставі сформованих прогнозів уникнути або зменшити негативний вплив факторів середовища;

—компенсаційна – враховує можливості до компенсації втрат в результаті негативної дії факторів за рахунок інших видів діяльності підприємства;

—координаційна – раціональне поєднання ресурсів у процесі адаптації;

—стимулююча – мотивація суб'єктів адаптації у процесі її реалізації;

—контрольна – передбачає співставлення цільових показників з досягнутими;

—інформаційна – забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією.

Водночас, важливими у контексті сучасних умов функціонування є також функції:

—практично-дієва – забезпечує розробку та реалізацію конкретних заходів, програм і стратегій щодо пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, підвищення рівня його адаптивності;

—стабілізаційна – полягає у згладжуванні нестійких ситуацій, нівелюванні негативного впливу факторів зовнішнього середовища внаслідок зростання рівня турбулентності середовища;

—оптимізаційна – спрямована на мінімізацію втрат та ризиків підприємства внаслідок флуктуацій факторів зовнішнього середовища, а також на забезпечення раціонального та ефективного використання наявних ресурсів у процесі реалізації механізму адаптації суб'єкта підприємницької діяльності.

3.2 Інструментарій визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства

Концепції адаптації та розвитку підприємств у зовнішньому конкурентному середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Питання адаптації підприємств до умов середовища, що змінюються, давно є одним із ключових у процесі забезпечення стабільного розвитку. Особливо гостро відчувається необхідність управління організаційно-економічними процесами в період адаптації підприємства до істотної зміни чинників зовнішнього середовища внаслідок активних інтеграційних процесів (глобалізації, повного або часткового злиття економік держав, входження у світові торговельні організації і т. д.).

Організаційні та економічні інструменти адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища доцільно об'єднувати у єдину внутрішню

врегульовану ієрархічну систему, яка відображатиме стан підприємства відповідно до принципів, обраних цілей, установлених функцій, визначених завдань, обраних моделей, методів, способів організації об'єктів управління (процесів адаптації). На цю систему стохастично впливають фактори мінливого зовнішнього середовища, і вона має результативну реакцію у вигляді економічного ефекту адаптації та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Етапи формування даної системи наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Алгоритм формування системи адаптації на підприємстві

№ з/п	Найменування етапу
1	Аналіз існуючого стану управління адаптацією на підприємстві
2	Вивчення цілей організаційно-економічної системи адаптації підприємств за рівнями
3	Визначення функціональних підсистем організаційно-економічної системи адаптації підприємств з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства
4	Організація кадрового забезпечення адаптації підприємств
5	Закріплення функцій адаптації за співробітниками підприємств
6	Організація інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств
7	Матеріально-технічне забезпечення процесу адаптації підприємств
8	Нормативно-методичне забезпечення процесу адаптації підприємств
9	Правове забезпечення процесу адаптації підприємств
10	Фінансове забезпечення процесу адаптації підприємств

Для оцінювання рівня адаптації на різних етапах управління цим процесом використовуються такі методи та моделі.

MOST – управлінський міст, призначений для переходу від стратегічного аналізу до розробки стратегії адаптації підприємства. Його зміст і послідовність реалізації такі: M – Mission – місія; O – Objectives – цілі; S – Strategy as Strategic Priorities – стратегічні пріоритети; T – Tactics – тактика.

SWOT-аналіз – універсальний аналітичний інструмент як стратегічного, так і тактичного аналізу процесу адаптації; S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози.

SNW-аналіз – методика (підхід) стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст і послідовність проведення аналізу SNW: S – Strengths – сильна позиція (сторона); N – Neutral – нейтральна позиція; W – Weakness – слабка позиція (сторона).

PEST-аналіз – методичний інструмент стратегічно-го аналізу чотирьох груп факторів макросередовища, що впливають на ринкову діяльність підприємства, в складі: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія.

SLEPT-аналіз – методичний інструментарій стратегічного аналізу макросередовища, застосовуваний для ідентифікації тих факторів, що впливають або можуть вплинути на ринкову діяльність підприємства. Зміст і послідовність проведення SLEPT-аналізу: S – Social/Cultural – соціально-культурне середовище; L – Legal – правове середовище; E – Economic – економічне середовище; P – Political – політичний клімат, T – Technological – технологічні показники розвитку бізнесу.

Модель BCG (матриця "зростання ринкової частки" розмірністю 2 x 2) – типова модель розробки конкурентної стратегії (бізнес-стратегій) для кожного конкретного бізнесу підприємства, тобто його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Подає особливе відображення позиції конкретної СОБ у двовимірному стратегічному просторі, заданому такими двома координатними осями, як ринкова позиція СОБ і темп зростання ринку.

Модель CE/Mc Kinsey (матриця "привабливості становища на ринку" розмірністю 3 x 3) – багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій СОБ підприємства в конкретному конкурентному бізнес-просторі.

Модель ADL-LC (матриця ADL розмірністю 4 x 5) – багатофакторна модель стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств та інструмент стратегічного управління для обґрунтування прийняття рішень щодо стратегій для кожної СОБ.

LCA-FA – застосовується для розробки стратегії адаптації підприємства.

Модель "7S" – це спосіб осмислення проблем розвитку або перебудови організації. Експерти компанії Mc Kinsey рекомендують саме в такій послідовності вносити зміни: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності, structures – структури, systems – системи, staff – кадри, style – стиль.

"GAP"-аналіз є методом розробки стратегії, спрямованої на усунення розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метод "LOTS" полягає в детальному послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу, починаючи з місії підприємства і закінчуючи індивідуальним проектом усередині підприємства за напрямками: існуюче становище; стратегії; довгострокові та короткострокові цілі; аналіз; кадровий потенціал; плани розвитку; організація; звітність з метою формування позиції, що дозволить підприємству, його СОБ, персоналу правильно будувати свої взаємини із зовнішнім середовищем.

Метод "PDS" (*Problem Detection Study*) застосовується для вивчення структури потреб покупців. Результати досліджень, проведених за цим методом, використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Збалансована система показників (ЗСП) (в англійському варіанті – *Balanced Scorecard (BSC)*) – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та контроль за їх досягненням через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (в англійському варіанті – *Key Performance Indicator (KPI)*). КПЕ є, по суті, вимірниками досяжності

цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів й роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління. Перевага ЗСП полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси, а також співробітники компанії через систему мотивації, тісно зав'язану на КПЕ, зорієнтовані на стратегією компанії та спрямовані на її досягнення у своїй щоденній роботі.

Метод CALS (англ. *Continuous Acquisition and Life Cycle Support*) – безперервна інформаційна підтримка постачання і життєвого циклу) – сучасний підхід до проектування і виробництва високотехнологічної і наукоємної продукції, який полягає у використанні комп'ютерної техніки і сучасних інформаційних технологій на всіх стадіях життєвого циклу виробу, що забезпечує одноманітні способи управління процесами і взаємодії всіх учасників цього циклу (замовників продукції, постачальників/виробників продукції, експлуатаційного і ремонтного персоналу), що реалізувався відповідно до вимог системи міжнародних стандартів, які регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними.

Аналіз ABC – метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето – 20 % усіх товарів дають 80 % обороту. Відносно аналізу ABC, правило Парето може прозвучати так: надійний контроль 20 % позицій дозволяє на 80 % контролювати систему, чи то запаси сировини, що комплектують, чи продуктовий ряд підприємства і т. д. Аналіз ABC – аналіз товарних запасів шляхом ділення на три категорії: найбільш цінні, проміжні, цінні.

Метод *Lean Production* (ощадливе виробництво – від англ. *lean* – пісний без жиру, стрункий; у російській версії *lean* – *бережливый*) – логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації кожного працівника. Бережливе виробництво складає ос-нову нової філософії менеджменту. Метою такого виробництва є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів створення нової продукції, гарантованого постачання продукції замовникові, висока якість за мінімальної вартості; основними принципами бережливого виробництва є "вилучаюче" виробництво (продукція "вилучається" з боку замовника, а не нав'язується виробником); чудова якість (здача з першого пред'явлення, система "нуль дефектів", виявлення і вирішення проблем з моменту їх виникнення); мінімізація втрат (японська модель) шляхом усунення всіх видів діяльності, які не приносять додаткової вартості замовникові, максимальне використання всіх ресурсів (капіталу, людей, землі); кайдзен (*kaizen*) – безперервне вдосконалення виробництва; гнучкість; установлення довготривалих стосунків із замовником шляхом розподілу ризиків, витрат та інформації.

Метод *MRP* (*Material Requirement Planning* – планування матеріальних потреб). Комп'ютерна методологія, використовувана в управлінні виробництвом для планування виробництва і запасів.

Система *ERP* (англ. – *Enterprise Resource Planning System* – система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система (KIC), призначена для автоматизації обліку та управління. Як правило, ERP-системи будуються за модульним принципом, і тією чи іншою мірою охоплюють усі ключові процеси діяльності компанії. В основі ERP систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить усю корпоративну бізнес-інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої необхідної кількості співробітників підприємства, наділених відповідними повноваженнями. Зміна даних проводиться через функції (функціональні можливості) системи. Основні функції ERP-систем: ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, які виготовляються, а також матеріальні ресурси й операції, що необхідні для їх виготовлення; формування планів продажів і виробництва; планування потреб у матеріалах і комплектуючих, термінів і обсягів постачання для виконання плану виробництва продукції; управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку й оптимізації складських і цехових запасів; планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування; оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю за його виконанням, фінансовий і управлінський облік; управління проектами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Метод "шести сигм" (*Six Sigma*) у корпоративному управлінні – високотехнологічна методика точного налаштування процесів, використовувана з метою мінімізувати вірогідність виникнення дефектів в операційній діяльності. Назва походить від статистичної категорії "середньоквадратичне відхилення", що позначається грецькою буквою Σ . Методика "шести сигм" розроблена в корпорації *Motorola*. Плановий показник якості за використання цієї методики – не більше 3,4 відхилень (дефекту) на мільйон операцій.

Метод *CRM* (*Customer Relationship Management* – стратегія управління взаємин з клієнтами) передбачає, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Технології для підтримки цих бізнес-цілей включають збір, збереження й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продажі, маркетинг, підтримку споживачів, управління якістю, навчання і підвищення кваліфікації співробітників компанії, наймання і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу. Технології для підтримки CRM-ініціатив

мають бути інтегровані як частина загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Системи управління ланцюжками постачання (англ. *Supply Chain Management, SCM*) призначені для автоматизації й управління всіма етапами постачання підприємства і для контролю всього руху товару на підприємстві. Система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. *SCM* охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження товару.

Таким чином, за допомогою даних моделей та відповідних методів можливі визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства, що сприятиме підвищенню наукового рівня рішень щодо управління змінами на підприємствах. Це дозволить керівникам постійно підтримувати рівень розвитку підприємства, визначати його поточний стан; попереджати загрози виникнення кризових ситуацій; зменшувати витрати на адаптацію підприємства.

3.3 Вибір заходів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Залежно від домінуючих факторів впливу уся сукупність адаптивних заходів підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) Адаптація до нововведень;
- 2) Адаптація до змін кон'юнктури ринку;
- 3) Адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов.

Кожен вид адаптації передбачає комплекс робіт організаційного характеру.

Адаптація до нововведень – найскладніший і найбільш трудомісткий вид адаптації, оскільки впроваджені заходи відзначаються широким масштабом, торкаються діяльності практично всіх виробничих підрозділів підприємства, потребують залучення кваліфікованих фахівців, значної інвестиційної підтримки і повинні бути проведені у найкоротші строки. Послідовність етапів адаптації підприємства до нововведень наведено на рисунку 3.1.

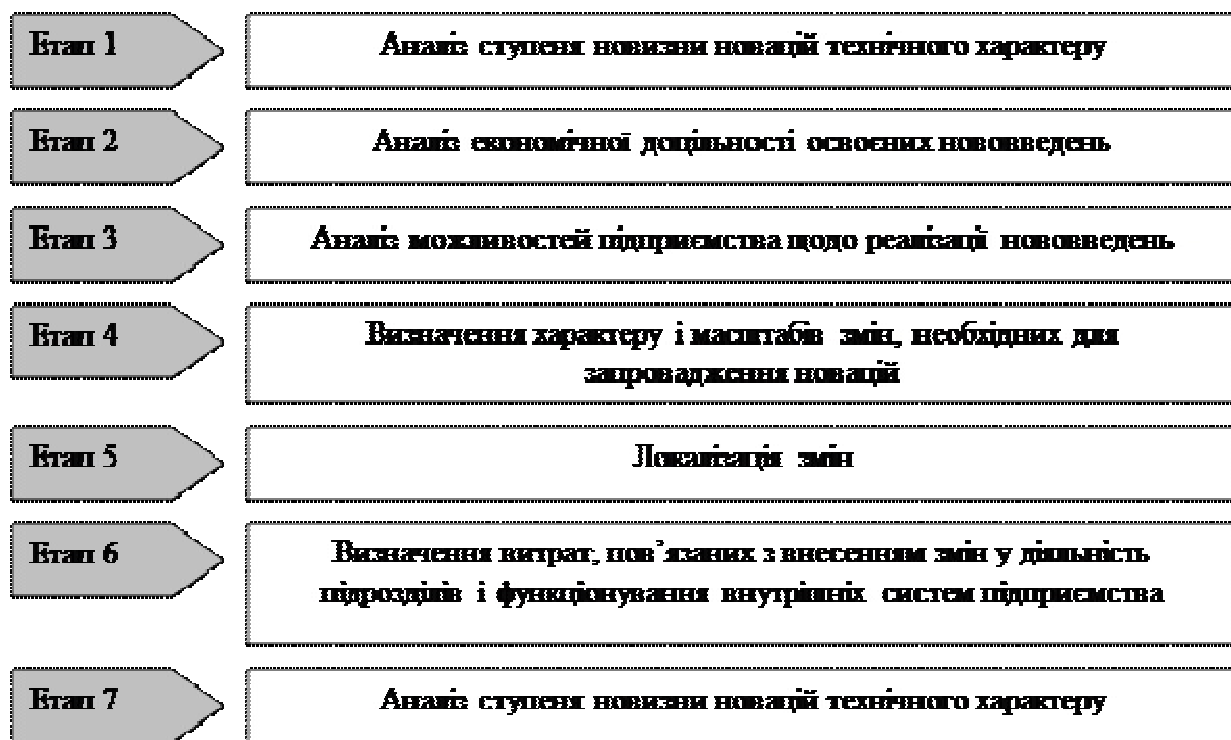


Рисунок 3.1 – Послідовність адаптації підприємства до нововведень

Адаптація до змін кон'юнктури ринку здійснюється в залежності від характеру змін. До основних змін в цій сфері відносять зміну попиту на продукцію, зміну цінової політики чи посилення заходів нецінової політики. На рисунку 3.2 представлено зміни загального характеру, внесені в діяльність підприємства у зв'язку із зміною положення на ринку.

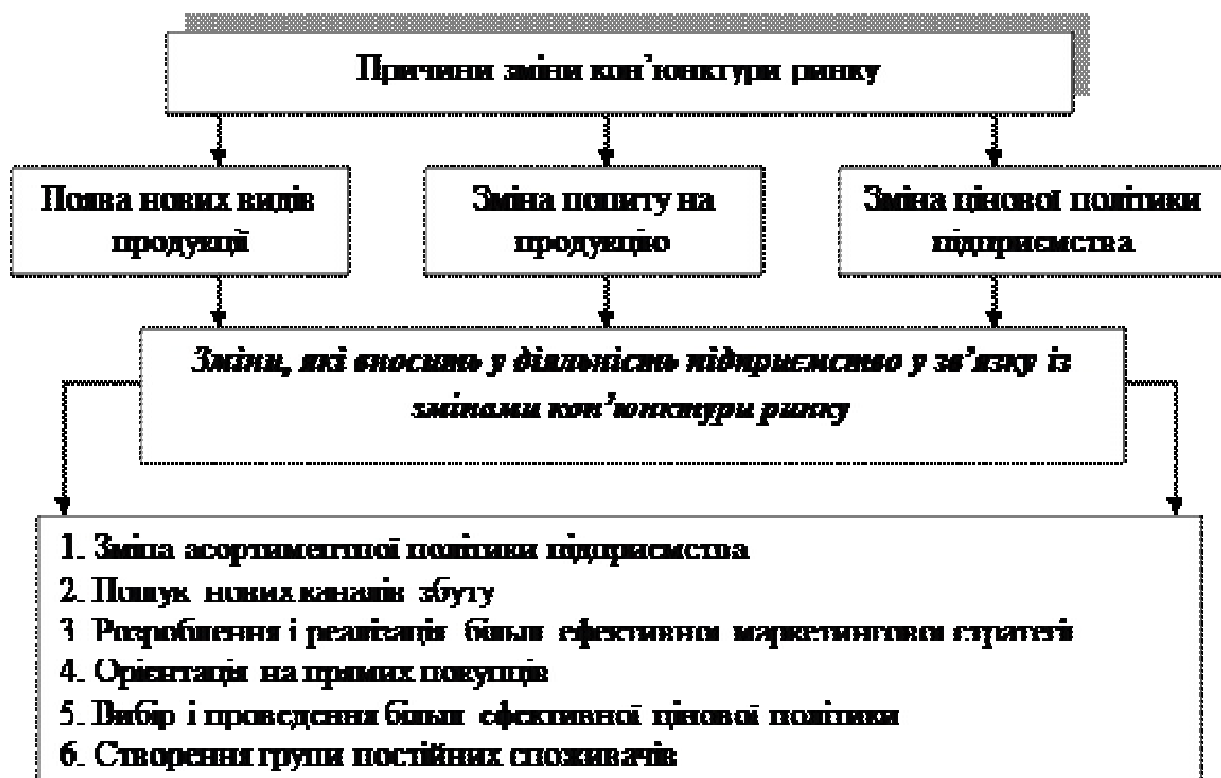


Рисунок 3.2 – Адаптація підприємства до зміни кон'юнктури ринку

Адаптація до соціально-культурних умов передбачає надання допомоги в розвитку здібностей, навичок, кваліфікації працівників, що відповідають умовам конкурентоспроможності на ринку.

Адаптація до політико-правових умов допускає, насамперед, створення інформаційних систем, необхідних для відстеження змін у даній сфері, використання консультаційних послуг кваліфікованих юристів, соціологів і політологів, використання різних форм страхування від ризиків у політико-правовому середовищі.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Система організаційно-економічного забезпечення адаптації підприємства.

4.2. Сутність та роль інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

4.1. Система організаційно-економічного забезпечення процесу адаптації підприємства

Гомеостатична природа підприємства реалізується через його спроможність адаптуватися до невизначеності зовнішнього середовища. Для управління цим процесом необхідно обрати системну концепцію, яка утворить теоретичний базис для вирішення комплексу завдань із адаптації підприємства, визначити методологію наукового дослідження як сукупність використовуваних методів, принципів, методик. Теоретичним базисом системних досліджень забезпечення процесу адаптації підприємства доцільно вибирати функціональну системологію, що характеризує ноосферний етап розвитку системологічного підходу. Відповідно до неї має місце конструктивне розуміння системи забезпечення адаптації як функціонального об'єкта. Це надає можливість успішного вирішення слабоформалізованих проблем, до яких відноситься адаптація підприємства.

З метою виявлення й чіткого формулювання проблеми адаптації підприємств до невизначеності зовнішнього середовища, для вибору стратегії наукового дослідження й науково-практичних розробок доцільним є застосування методу системного аналізу, що є невід'ємною складовою методології дослідження будь-яких об'єктів. Одним із найпоширеніших методів і форм системного аналізу та відображення його результатів є дерево аналізу проблеми (рис. 4.1), відповідно до якого, по-перше, має бути визначено процес, який необхідно дослідити.

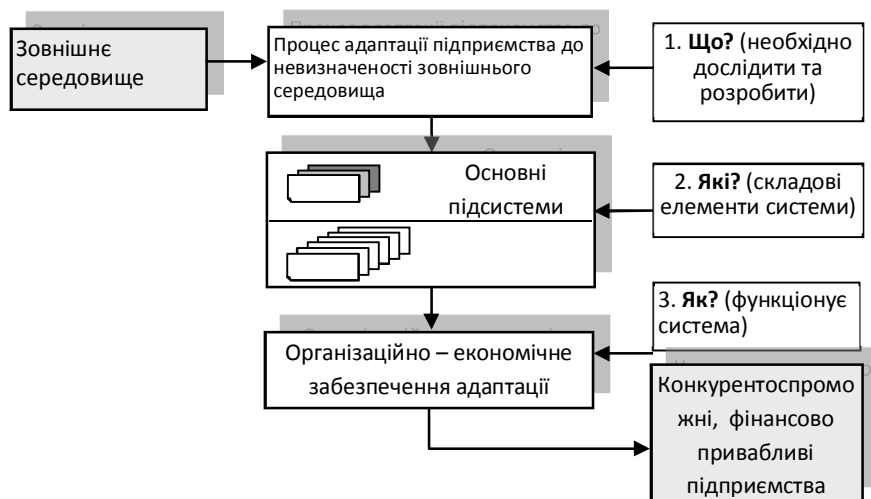


Рисунок 4.1 – Дерево аналізу проблем адаптації

Управління процесом адаптації потребує розробки певної системи – межової абстракції об'єкта дослідження довільної природи, а саме системи організаційно-економічного забезпечення адаптації підприємства. Етапами її формування є такі: аналіз існуючого стану управління адаптацією, вибір цілей системи за рівнями управління, визначення функціональних підсистем, організація кадрового, інформаційного, матеріально-технічного, нормативно-методичного, правового, та фінансового забезпечення. По-друге, має відбутися синтез системи адаптації – вибір типу структури, складових елементів, визначення архітекτονіки системи (рис. 4.2).

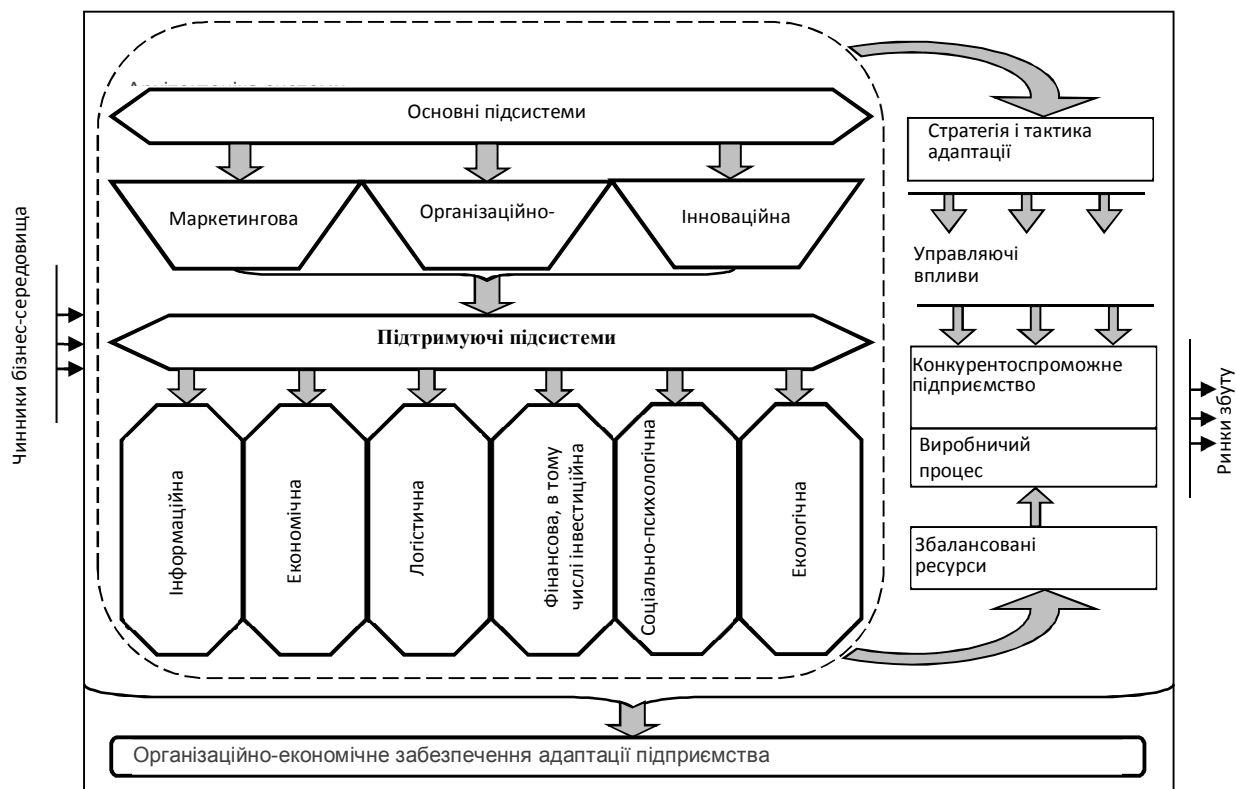


Рисунок 4.2 – Структура системи адаптації підприємства

По-третє, необхідно визначити, як має функціонувати система адаптації. Процес адаптації підприємства спрямовується на розв'язання трьох основних завдань: забезпечення життєдіяльності й подальшого сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу з бізнес-середовищем; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту; забезпечення високого рівня його фінансової привабливості. Для досягнення поставленої мети необхідно організувати процес вирішення комплексу завдань, що забезпечуватиме їх виконання. Це можна реалізувати на основі розробки й упровадження організаційно-економічної системи адаптації підприємства (ОЕСАП). Виходячи з її структури, необхідності виконання певних функцій і вирішення обраної сукупності локальних завдань, слід констатувати, що є об'єктивна підстава вважати за доцільне та необхідне впроваджувати на вітчизняних підприємствах саме таку систему. Її функціонування спрямовано на управління організаційно-економічним забезпеченням процесу адаптації підприємств. Змістовний аспект у формуванні системи адаптації полягає у визначенні обсягу та послідовності робіт, комплексу обґрунтованих заходів, що забезпечують конкурентне становище підприємства на ринках збуту.

Слід зазначити, що багатоваріантний, різноплановий процес адаптації підприємства недостатньо досліджено, проблема його моделювання не вирішена у завершній формі. Однією зі спроб вирішення цієї проблеми є розробка стратегічної моделі адаптації підприємства, яка базується на оцінці значень комплексного показника адаптивності – коефіцієнта адаптивності. Цю стратегічну модель адаптації доцільно представляти у вигляді матриці „конкурентоспроможність – фінансова привабливість”, що дає можливість відобразити позицію кожного підприємства у стратегічному адаптаційному просторі, яка визначається цілеорієнтованим вектором адаптивності. Порівняльний аналіз значень фактично досягнутого та запланованого показника адаптивності й відповідно напрямів їх цілеорієнтованих векторів дозволяє оцінити якість адаптаційної програми і вірність обраної стратегії адаптації та розвитку підприємства.

4.2. Сутність та роль інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища

Одним з найбільш важливих елементів процесу адаптації є його інформаційне забезпечення, як основа для прийняття управлінських рішень. Таким чином, питання дослідження і вдосконалення інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища набувають особливої актуальності.

Сьогодні інформація стає ледь не вирішальним фактором виробництва, створює передумови для ефективного господарювання. Значну роль відіграє інформація і в системі забезпечення адаптаційних процесів. Для проведення детального аналізу інформаційного забезпечення розглянемо його крізь призму сфери застосування, а саме процесів адаптації.

В економічній науці інформація традиційно розглядається як важливий і необхідний елемент формування основних чинників виробництва, причому її значення дало підстави науковцям розглядати цей ресурс в якості самостійного чинника.

Суть та призначення системи інформаційного забезпечення процесу адаптації полягає в збиранні інформації, що може виявитися корисною під час прийняття рішень про внесення змін у внутрішні системи і діяльність внутрішніх підрозділів підприємства при впливі факторів зовнішнього середовища. Однак при цьому в управлінні виникає проблема: як зібрати інформацію, що може виявитися корисною при прийнятті рішень щодо адаптації підприємства, якщо ще не відомий точний характер рішень. Саме ця проблема ілюструє відмінну рису інформаційного забезпечення процесу адаптації. При інформаційному забезпеченні будь-якого іншого процесу спочатку чітко визначаються характер і обсяг інформації, а потім зважуються питання пошуку, збирання, відновлення і використання інформації.

Отже, виникає об'єктивна необхідність у дослідженні сутності та класифікації інформації. Термін «інформація» (лат. information) означає пояснення, викладання, повідомлення. Відомо багато визначень цього поняття, які даються за різних підходів до нього в різних наукових галузях. Так, одним з підходів до тлумачення сутності інформації є її ототожнення з будь-якими відомостями (даними), тобто пояснення як сукупності відомостей про будь-що або будь-кого. Економічна інформація є інструментом управління і водночас належить до його елементів. Її потрібно розглядати як один із різновидів управлінської інформації, яка забезпечує розв'язування задач організаційно-економічного управління народним господарством.

Економічній інформації притаманні деякі особливості, що впливають із її сутності. Найважливішими з них є залежність від об'єкта управління; переважання алфавітно-цифрових знаків як форми подання даних із зображенням числових величин у дискретному вигляді; провідна значущість операцій автоматизованої обробки даних (арифметичних і логічних) при забезпеченні високої точності результатів обчислень; необхідність оформлення таких результатів у формі, зручній для сприйняття людиною, значне поширення документів як носіїв вхідних даних та результатів їх обробки. Також варто відзначити такі якості, як значні обсяги перероблюваної інформації у разі використання у процесах обробки поряд зі змінними і сталих (постійних) даних; необхідність одержання значної кількості підсумків у результаті обробки одних і тих самих даних за різними критеріями; необхідність стиснення розмірів при передаванні з нижчої ланки управління до вищої; необхідність нагромадження й тривалого зберігання тощо.

Із усіх видів інформації, на увагу заслуговують релевантна, плутаюча і бюрократична. Під релевантною розуміють повну інформацію, яка відноситься до конкретного питання, що використовують для вирішення тієї чи іншої проблеми. Плутаюча – це інформація, яку взяли до відома, але яка не стосується конкретного питання, ускладнює прийняття управлінських

рішень. Бюрократична – інформація, що циркулює на підприємстві, але не береться до уваги його працівниками і не має відношення до рішення конкретних організаційних проблем. Саме плутаюча і бюрократична інформація є інформаційним шумом, що, виникаючи в каналах одержання інформації, може ускладнити одержання дійсно значимої для процесу адаптації інформації. Таким чином, на основі вищевикладеного матеріалу зауважимо, що, на нашу думку, система інформаційного забезпечення адаптації – це сукупність процедур, алгоритмів та методів збору інформації, систем її організації та обробки, що забезпечують потреби керуючої системи підприємства з метою дослідження цілей пристосування до зовнішнього середовища.

Система об'єктивного інформаційного забезпечення має бути побудована на таких принципах: формування регламентуючої інформації на основі посадових інструкцій, кваліфікаційних вимог тощо; створення масивів умовно-постійної інформації, що характеризує довідкові, нормативні, планові та інші дані, що складають основу розподілених баз даних і використовуються при розподіленій обробці інформації; автоматичне збирання первинної інформації в ритмі виробництва на місцях, де вона виникає, з використанням ПЕОМ; наявність зв'язку з мережами зовнішнього середовища; достатня кількість параметрів, модульність та функціональна повнота; цілісність, безпечність та економічність.

Послідовність реалізації інформаційного забезпечення процесу адаптації включає наступні етапи: визначення мети адаптації, що покладається в основу системи організації інформації; формування цілей і завдань діяльності системи інформаційного забезпечення; визначення переліку необхідної інформації, баз для спостереження; організація збору інформації та одержання оцінки сформованої ситуації; вивчення причинно-наслідкових взаємодій досліджуваних факторів; формування необхідних інформаційних потоків; оцінка ефективності.

В основу організації інформації, необхідної для процесу адаптації підприємства покладено мету адаптації, що визначає потреби в інформації, а потім – і базу для спостереження. Зрозуміло, що метою вищого порядку є забезпечення ефективної діяльності підприємства, однак, при цьому ціль кожного окремого виду адаптації є автономною. Меті кожного виду адаптації відповідають різні потреби в інформації і, отже, різні бази для спостереження.

Відповідно до мети адаптації визначаються завдання інформаційного забезпечення, на основі чого встановлюється перелік необхідної інформації, а також бази спостереження. Такий етап є дуже важливим, оскільки аналіз має бути змістовним та цілеспрямованим. Збір даних, що не відповідають визначеним потребам, може стати причиною непродуктивних витрат часу та ресурсів, а деякі корисні дані загубляться в масі непотрібної інформації.

На основі баз спостереження можна виділити два основних напрями інформаційного забезпечення (рис. 4.3). Зрозуміло, що кожна з визначених

підсистем складається з інших компонентів нижчого рівня підпорядкування та має свої особливості.



Рисунок 4.3 – Напрями інформаційного забезпечення

Організація збору інформації передбачає врахування принципів побудови інформаційного забезпечення, що були розглянуті вище, а також визначення суб'єктів та методів. До основних суб'єктів відносяться користувачі інформації та відповідальні за збір особи.

Найбільш поширеними методами збору інформації є:

1. Сканування середовища – один з напрямків аналітико-прогностичних робіт, що швидко розвивається, використовуваний у системах стратегічного управління фірмами. Призначення сканування – це збір, оцінка і прогноз значущості для фірми важливих змін. Сканування звичайно проводиться за такими напрямками:

- економічне сканування – дослідження змін макро- та мікроекономічних показників; показники галузі і конкуренція в ній; стан фінансових ринків;

- технічне сканування – вивчення НТП; принципові технічні і технологічні нововведення;

- політичне сканування – оцінка політичної ситуації на рівні країни, регіону; оцінка політичного ризику фінансових вкладень та ін.

При скануванні використовується різноманітний інструментарій: експертні методи, сценарії, порівняння, моделювання, морфологічний та функціонально-вартісний аналіз та ін.

2. Моніторинг середовища – це постійне відстежування поточної і нової інформації. В організаціях, що беруть на озброєння технологію стратегічного управління, звичайно створюється спеціальна система відстежування. Працівники цієї системи проводять не тільки регулярні, але й спеціальні спостереження за критичними факторами впливу.

3. Прогнозування – це формування уявлення про майбутній стан факторів середовища. Цей інструмент є невід'ємним компонентом процесу стратегічного планування.

Після збору та первинної обробки інформації виникає необхідність її донесення до відповідних користувачів.

Наступний етап – обмін інформацією, який є складовою частиною всіх видів управлінської діяльності, в якій комунікації виконують зв'язкову роль. Процес обміну інформацією складається з чотирьох базових елементів: відправника (особа, яка генерує ідеї, менеджер або фахівець), повідомлення (закодована інформація за допомогою символів), каналу зв'язку (засоби для передавання інформації), одержувача (особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує). Отже, процес обміну інформацією передбачає наявність зворотного зв'язку (feedback), завдяки якому є змога оперативно збирати інформацію про реакцію одержувача на отримане повідомлення. Цей зв'язок допомагає одержувачеві (джерелу ідеї) визначити, чи сприйнята надіслана ним інформація.

Останнім етапом є оцінка ефективності побудування системи інформаційного забезпечення. Для забезпечення оцінки рівня взаємодії з зовнішнім інформаційним простором використовуються такі показники: ємність зовнішнього інформаційного простору; підключення до всесвітніх інформаційних мереж; наявність сайтів у всесвітніх інформаційних мережах; рівень забезпеченості зовнішньою інформацією; рівень зміни частки зовнішньої інформації у складі баз даних підприємств; показники складу та структури кадрів, які відповідальні за збір, систематизацію та обробку зовнішньої інформації; витрати, які пов'язані з придбанням зовнішньої інформаційної продукції. Такий підхід повною мірою відображає характеристики процесу взаємодії підприємства із зовнішнім інформаційним простором.

Основними показниками оцінки рівня взаємодії із внутрішнім інформаційним простором є: якість та релевантність інформації; здатність підприємства оперативно реагувати на зміни факторів впливу; витрати на інформаційне забезпечення; рівень забезпеченості інформацією; витрати часу на передачу інформації.

Таким чином, інформаційне забезпечення є важливою складовою організації процесу адаптації підприємств та слугує основою для прийняття господарських рішень. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства, а отже, і його стійкості як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, можливе тільки за наявності інформаційної насиченості про стан внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Однак важливо не просто накопичувати інформацію, але й використовувати її в господарській діяльності підприємств, у тому числі і під час реалізації адаптаційних процесів. За таких умов належним чином організоване інформаційне забезпечення стає одним з ключових факторів успіху.

ТЕМА 5. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СТОСОВНО АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

5.1 Підходи до обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

5.2 Організаційне удосконалення управлінських рішень.

5.3 Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства.

5.1 Підходи до обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища

В сучасних наукових підходах та управлінських практиках до адаптації все частіше акценти зміщуються від заходів пасивного впливу до наявних та потенційних можливостей суб'єктів господарювання.

На рисунку 5.1 наведено механізм, що враховує наявні та потенційні можливості, а також інструментарій щодо їх імплементації в процесі запровадження заходів активного впливу на зовнішнє середовище.

Відправною точкою управління процесами адаптації суб'єктів господарювання є розробка їх стратегії адаптації. Стратегія адаптації підприємства представляє собою систематичний план дій щодо розробки загальної концепції, конкретних способів та методів захисту від потенційних загроз та/або активного впливу на найближче оточення на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення в умовах неповної визначеності середовища господарювання з метою забезпечення стабільного розвитку.

Стратегію адаптації підприємства доцільно розробляти в наступній послідовності:

- 1) визначити мету стратегії;
- 2) виконати попередній аналіз зовнішнього середовища;
- 3) сформулювати альтернативи;
- 4) вибрати способи дії та розробити конкретні методи та способи для кожної альтернативи;
- 5) провести моніторинг потенційних загроз та можливостей;
- 6) уточнити методи в залежності від виду впливу;
- 7) реалізація заходів, спрямованих на протидію загрозам або на активне втручання та освоєння нових можливостей;
- 8) провести контроль результатів.

Для підвищення ефективності реалізації стратегії необхідно передбачити розгалужену систему зворотних зв'язків з метою уточнення цілей, методів та способів її реалізації.

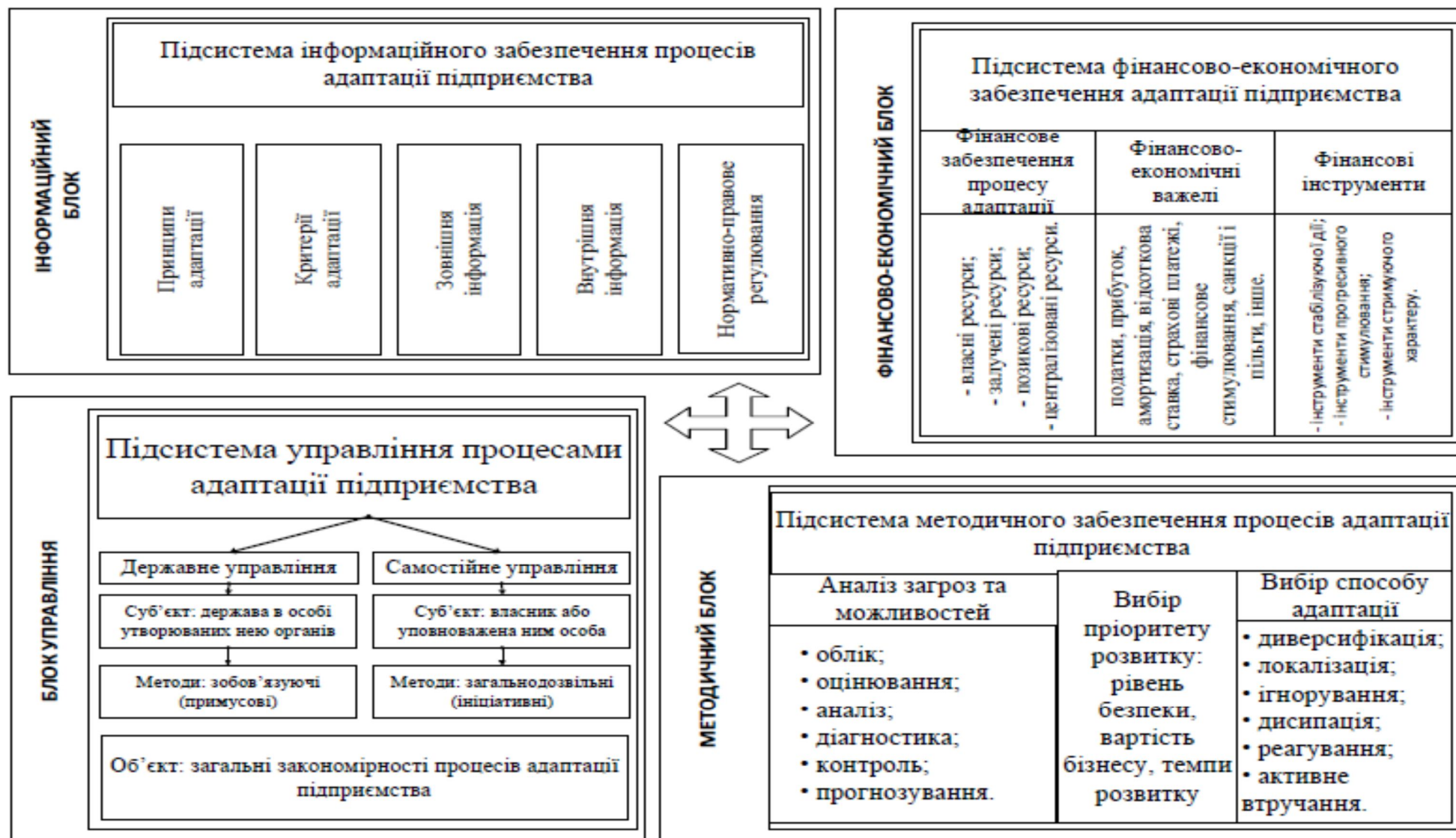


Рисунок 5.1 – Організаційно-економічний механізм управління процесами адаптації підприємства

Використання концептуальних підходів до прийняття управлінських рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища має на меті вдосконалення їх обґрунтування. Відмінними рисами даного підходу є адаптивно-орієнтована спрямованість; орієнтація системи підтримки прийняття рішень не лише на ліквідацію наслідків негативних впливів, а й на використання потенційних можливостей; поєднання традиційних методів визначення ефективності з сучасними методами обґрунтування рішень із використанням синтезу даних; урахування потенційного керівного впливу з боку органів адміністративного управління.

Проблема прийняття ефективних рішень не є одноразовою для будь-якого суб'єкта господарювання. Тому стратегічною метою вищої ланки менеджменту підприємства є розроблення концептуальних підходів до прийняття управлінських рішень, що складаються з трьох етапів:

- організаційний етап визначає інформаційне забезпечення, мету та завдання аналізу, напрями його проведення та інструментарій, що використовується, а також передбачає створення аналітичної моделі;

- аналітичний етап передбачає оцінювання загроз та можливостей, визначення стану забезпеченості ресурсами, функціонально-вартісний аналіз, планування, прогнозування, а також безпосередній розрахунок кількісних показників і оцінювання якісних характеристик;

- на управлінському етапі передбачається узагальнення, систематизація та перевірка даних, а також оформлення звіту про потенційні напрями та способи реалізації адаптаційної стратегії.

Для врахування постійних адаптивних процесів необхідно передбачити наявність зворотного зв'язку з метою уточнення впливів зовнішнього оточення та конкретизації мети і напрямів проведення аналізу.

Для економічного обґрунтування управлінських рішень використовуються методичні положення, що дають змогу врахувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на адаптивні процеси підприємства. Вихідною інформацією для прийняття рішення є перелік альтернатив (A), скоригованих на вплив зовнішнього середовища (B).

Матриця (A) являє собою грошові потоки за певними альтернативами адаптаційних заходів (рядки – альтернативи; стовпчики – періоди), а вектор (B) характеризує числовий вимір факторів впливу:

$$A \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & \cdots & a_{mn} \end{pmatrix} \times B \begin{pmatrix} B_1 \\ \vdots \\ B_k \end{pmatrix} \quad (5.1)$$

де a_{mn} – грошовий потік за альтернативою m в періоді n ;

B_k – кількісний вираз впливу фактору k .

Для одночасного урахування факторів впливу, що мають різний характер та направленість треба знайти їх точкову еластичність до доходу, а

потім нормалізувати. Кількість факторів, які необхідно враховувати, не є сталою величиною і залежить від конкретного підприємства.

Однак є обов'язкові фактори, до яких відносяться поріг ліквідності та швидкість реагування керованої системи. Необхідність врахування ліквідності капіталу зумовлена тим, що провадження діяльності зазнає суттєвого впливу зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку або стратегії розвитку підприємства. Тому за окремими об'єктами інвестування може різко знизитися очікувана дохідність, підвищитися рівень ризиків, знизитися значення інших показників інвестиційної привабливості для підприємства. Така ситуація буде вимагати прийняття управлінських рішень щодо своєчасного згортання окремих інвестиційних програм і реінвестування капіталу. Саме з цією метою необхідно провести оцінку майбутнього ступеня ліквідності кожного об'єкта інвестування, що визначається як добуток кількісної та якісної складових порогу ліквідності.

Кількісна складова порогу ліквідності визначається як відношення прогнозованого обсягу реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) до незадоволеного попиту на даний вид продукції, робіт чи послуг. Якісна складова визначається відношенням прогнозованої ціни реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) до мінімальної ринкової ціни на даний вид продукції, робіт чи послуг.

В знаменнику при розрахунку якісної складової можливо використовувати не мінімальну, а середню ціну на продукцію. Але саме така побудова формули відображає граничну ситуацію і є найбільш об'єктивною. Визначення знаменників формул кількісної та якісної складової порогу ліквідності не є значною проблемою, оскільки основні конкуренти на ринку та їх ринкові частки, а також наявність джерел ресурсів та ціни на них відомі і можуть бути прогнозовані на перспективу з достатнім ступенем ймовірності.

Нормативом даних показників є таке значення, що менше або дорівнює 1. В такому випадку вся продукція підприємства є конкурентоздатною з точки зору її кількості та цінового фактору, а її виробництво є перспективним напрямом в діяльності підприємства.

Сутність показника "швидкість реагування керованої системи" полягає в визначенні терміну зміни напряму діяльності підприємства на інший з найменшими витратами і визначається як відношення терміну переорієнтації виробництва до максимального терміну переорієнтації виробництва (визначається як найбільш довгий з ймовірних альтернатив або як час, який підприємство зможе підтримувати свою життєздатність за рахунок наявних активів).

Для альтернативних видів діяльності, що мають найменший термін реагування необхідно розробляти бізнес-плани так званого «страхового» характеру, що будуть гарантією зниження наслідків ризикових подій, а також, за наявності вільних ресурсів на їх паралельну реалізацію, джерелом додаткового доходу.

Для контролю результатів і визначення ефективності доцільно розраховувати емпіричний показник комплексної ефективності управлінських рішень з адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища за наступною формулою:

$$E_A = \frac{\Delta P + 3\epsilon_{\text{відв}} - 3\epsilon_{\text{отр}} + \Delta \Gamma + \Delta E_{\text{син}}}{\text{Зах}_{\text{екон}} + \text{Зах}_{\text{екол}} + \text{Зах}_{\text{соц}}} \quad (5.2)$$

де E_A – ефективність управлінських рішень з адаптації підприємства;
 ΔP – приріст отриманого економічного ефекту від реалізації продукції (робіт, послуг)
 $3\epsilon_{\text{відв}}$ – сума відвернутих збитків внаслідок адаптаційних заходів;
 $3\epsilon_{\text{отр}}$ – сума отриманих збитків від негативного впливу зовнішнього середовища;
 $\Delta \Gamma$ – приріст гудвілу підприємства;
 $\Delta E_{\text{син}}$ – приріст синергетичних ефектів;
 $\text{Зах}_{\text{екон}}, \text{Зах}_{\text{екол}}, \text{Зах}_{\text{соц}}$ – витрати на реалізацію адаптаційних заходів економічної, екологічної та соціальної спрямованості відповідно.

Проблемою при розрахунку даного показника є те, що на етапі обґрунтування рішення неможливо визначити приріст гудвілу підприємства та синергетичні ефекти, тому визначення теоретичної ефективності при обґрунтуванні здійснюється шляхом віднімання даних розрахованих за формулою (5.2) від прогнозованих даних. Дана різниця відображає, у грошовому вимірі, суму відхилення прогнозованого грошового потоку з урахуванням факторів зовнішнього впливу.

5.2. Удосконалення організаційно-функціональних складових адаптивного управління

Доцільність прийняття адаптивних управлінських рішень визначається їх впливом на ефективність менеджменту та, відповідно, рівень прибутковості підприємства. Тому впровадженню адаптивного управлінського інструментарію повинна передувати його оцінка.

Для кількісної та якісної оцінки доцільності впровадження адаптивних управлінських заходів доцільним є використання синергетичного підходу. Методика його використання складається з наступних етапів:

Етап 1. Визначення ефективності адаптивних заходів в цілому. Передбачає розрахунок традиційних показників ефективності: річний економічний ефект із врахуванням витрат й доходів, пов'язаних із впровадженням адаптивних заходів, а також термін окупності (Ω). Графік взаємозв'язку даних показників наведено на рисунку 5.2.

На рисунку вісь X поділена на 3 терміни окупності: до 1 року (короткострокова); від 1 року до 5 (середньострокова); > 5 років (довгострокова).

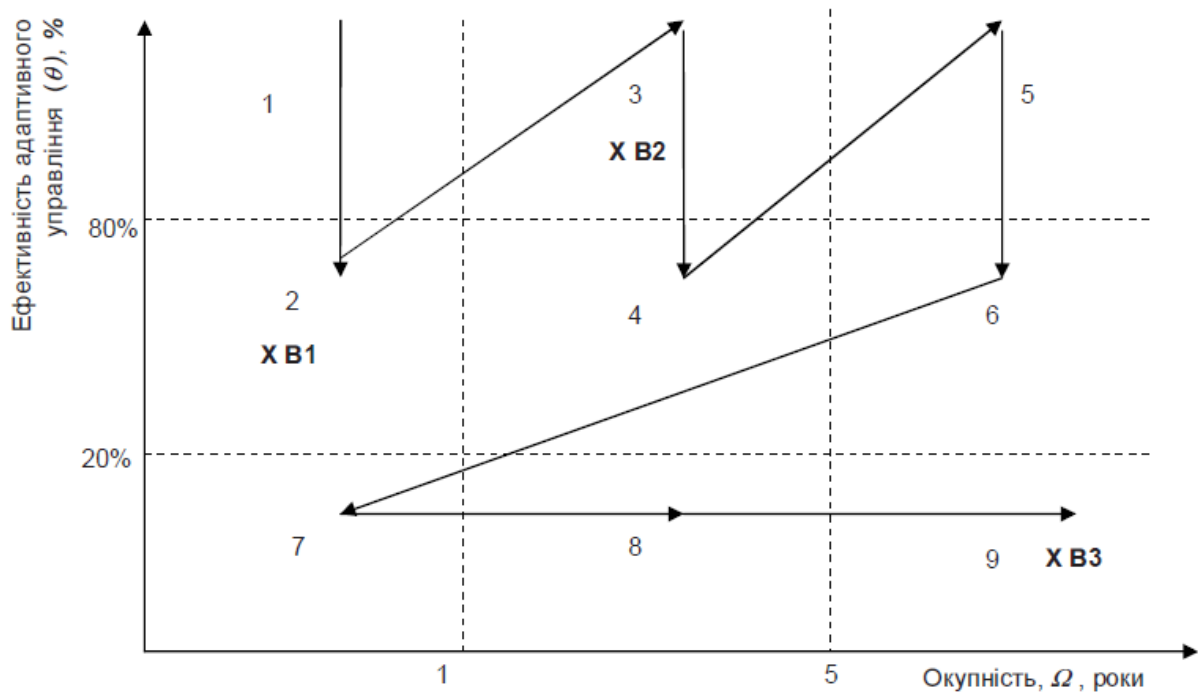


Рисунок 5.2 – Матриця оцінки доцільності впровадження адаптивних управлінських рішень

Етап 2. Визначення ефективності адаптивного управління. Під рівнем ефективності адаптивного управління розуміємо ступінь результативності управлінського потенціалу підприємства на основі сукупності різних характеристик ефективності управління, що вимірюються за такими кількісними показниками ефективності: якісного виконання управлінських рішень; управлінської праці; результатів праці управлінців; функціонування системи управління, а також таким якісним показником, як компетентність управлінського персоналу. Використовуються такі критерії визначення рівня ефективності адаптивного управління, які наведені по осі Y : низький – $E < 20\%$; середній – $20\% \leq E \leq 80\%$; високий – $E > 80\%$.

Етап 3. Визначення синергетичного ефекту від впровадження адаптивних управлінських заходів базується на матриці доцільності впровадження адаптивних заходів на основі моделювання варіантів управлінських рішень, що ґрунтуються на такій залежності:

$$B_k = \Omega \times E \quad (5.3)$$

де B_k – варіанти оцінки адаптивних управлінських рішень;

Ω - термін окупності, років;

E - ефективність менеджменту, %.

Кожна вісь рисунку 5.2 поділена на 3 сектори, що дозволяє виділити 9 зон прийняття рішень. Для обґрунтування доцільності впровадження управлінських рішень щодо адаптації підприємств доцільним є використання

теорії ситуаційного раціонального управління, яка базується на такій класифікації управлінських рішень: найбільш раціональні, раціональні, обмежено-раціональні, традиційно-раціональні, афективно-раціональні. Характеристика зон прийняття управлінських рішень наведена в таблиці 5.1.

Удосконалення організаційно-функціональних складових адаптивного управління суб'єктів підприємницької діяльності повинно базуватись на таких положеннях: нейтралізація та пом'якшення впливів зовнішнього середовища значно залежить від ефективності адаптивного механізму та його імплементації, а головною детермінантою в удосконаленні цього процесу є оцінка та параметризація зовнішнього середовища. В цілому, ці теоретично окреслені завдання знаходять практичне втілення через побудову управлінських матриць, застосування їх візуалізації та створення системи ефективного прийняття адаптивних рішень.

Для органічного включення визначення доцільності впровадження управлінських рішень щодо адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища в загальну систему управління підприємством та вибору оптимального рішення за параметрами ризиків та окупності впроваджених заходів доцільним є використання наведеної методики оцінювання управлінських рішень у поєднанні із засобами імітаційного моделювання.

Таблиця 5.1 – Характеристика зон прийняття адаптивних управлінських рішень

Номер зони	Назва зони прийняття рішень	Характеристика
1	2	3
1	Найбільш раціональні рішення	Характеризуються швидкою окупністю управлінських інновацій та високим рівнем управління
2	Раціональні рішення	Характерна швидка окупність і середня якість управління, що адекватно й пропорційно призводить до бажаного результату
3	Обмежено раціональні рішення	Базуються на високому рівні якості управління і середньостроковій окупності, де рішення приймається виключно до часових обмежень в досягненні заданих параметрів управління
4	Обмежено раціональні рішення, засновані на обмеженій раціональності	Передбачають параметричну врівноваженість, тобто середній рівень якості управління і середньостроковий термін окупності
5	Обмежено раціональні рішення, що допускають високий рівень якості адаптивного управління	Приймаються адаптивні управлінські рішення оперативного характеру, але з високим ступенем ланцюгового ефекту

Продовження таблиці 5.1

1	2	3
6	Традиційно раціональні рішення	Формуються на середньому рівні управління і консервативних підходах до формування критеріїв окупності адаптивного реагування
7	Традиційно раціональні рішення	Характеризуються прагненням швидкого повернення коштів за низького рівня управління; характерні для агресивного типу адаптивного реагування
8	Афективно раціональні рішення	Характеризуються отриманням адаптивного управлінського інструментарію без оцінки наслідків низького рівня менеджменту та середньострокового терміну окупності
9	Афективно раціональні рішення	Прагнення до задоволення потреб підприємства без оцінки наслідків низького рівня управління та довгострокових термінів окупності

5.3 Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства

Різноманіття моделей адаптації пояснюється, в першу чергу, законом виживання, розуміючи під адаптацією адекватну ситуації зміну поточного стану якогось об'єкта, в т. ч. підприємства або його інноваційного розвитку для реалізації інноваційного процесу, під впливом мінливих умов середовища його існування, пропонується варіант класифікації можливих типів та видів адаптації інноваційного процесу на підприємстві (табл. 5.2).

Обрана стратегія адаптації повинна визначати сутність і зміст інноваційного процесу.

Аналіз діяльності підприємства, передбачає, перш за все, аналіз його фінансово-господарської діяльності, де більш дієвими є економіко-математичні методи. Окрім них також існують і виключно економічні методи факторного аналізу внутрішнього середовища підприємства з подальшим розглядом їх взаємозв'язку і побудовою відповідної факторної моделі чи структурно-логічної схеми.

Для аналізу результатів діяльності підприємства можливо використовувати як показники, що досить об'єктивно характеризують рівень адаптації підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища, – показник потенціалу підприємства, точніше ступеня його безпосереднього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища, тому що наявність високого потенціалу підприємства ще не означає настільки ж високу його здатність до адаптації.

Таблиця 5.2 – Класифікація видів і типів адаптаційного інноваційного розвитку

Ознака	Вид адаптації	Характерні особливості прояву в інноваційному процесі
За визначенням мети і предмету адаптації	приватна (лінійна) адаптація	Розглядаються окремі чинники інноваційного розвитку
	системна (багаторівнева) адаптація	Розглядаються всі чинники інноваційного процесу на підприємстві в сукупності, мають вплив на реалізацію інноваційних процесів щодо об'єкта адаптації
За ініціацією та об'єктивними ознаками	проблемна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – формалізована проблема на шляху реалізації інновацій, яку необхідно «нейтралізувати», усунути або пристосуватись до неї
	комплексна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – сам об'єкт адаптації, тому вирішення завдання адаптації пов'язано з процесами структурної реорганізації підприємства
	продуктова адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – продукція підприємства, отже необхідні зміни внутрішнього середовища підприємства
За підходом до вирішення проблеми адаптації	«класична» адаптація	Переважає вплив зовнішнього середовища на об'єкт адаптації інновацій, тому використовується «традиційний» підхід, що передбачає зміну внутрішнього середовища
	програмна адаптація	Агресивний вплив зовнішнього середовища може бути компенсований за рахунок внутрішньої активності об'єкту адаптації
	толерантна адаптація	Об'єкт адаптації одночасно виступає і в ролі суб'єкта адаптації, що дозволяє йому реалізувати підхід, оснований на передбаченні майбутньої ситуації

Відповідно до концепції формування та розвитку адаптивного управління підприємствами ефективність інноваційного процесу досягається за допомогою передбачення і попередження можливих змін, тоді управління змінами на рівні підприємства реалізується у вигляді «адаптивного управління інноваційним розвитком» та саме методично обґрунтоване внесення коригувальних управлінських впливів у запланований виробничий процес розвитку підприємства дозволяє максимально збільшити дієвість управління. Процес управління наочно може бути представлений за допомогою імітаційної моделі: приймаючи в якості одного з основоположних аспектів управління – ефективність діяльності підприємства і розуміючи під адаптацією процес пристосування будь-якого об'єкта до факторів, які чинять на нього деякий сторонній вплив, необхідно розглядати одночасно не один, а кілька альтернативних варіантів здійснення адаптації, кожен з яких може бути представлений як окремий незалежний проект, при цьому ключові фактори успіху можуть бути виділені не тільки для даної організації, але і для певного варіанту здійснення адаптивного управління, де разом з чинниками, які є елементами розробленої економіко-математичної моделі

адаптаційного управління, визначаються і умови її існування згідно з механізмом функціонування. Таким чином, під адаптивним інноваційним розвитком розуміємо усталений порядок взаємовідносин елементів адаптивного управління інноваційним процесом, інтегрованих в систему адаптивного управління, що дозволяє вирішувати індивідуальні та колективні завдання, пов'язані з адаптацією і практичною реалізацією інновацій на підприємстві, задоволенням їхніх інтересів у сфері сталого стабільного функціонування.

Для оцінки результатів діяльності з розробки та реалізації інноваційних проектів використовують як загальні, так і конкретні методики. Виняток можуть становити лише так звані некомерційні проекти, метою яких є не отримання прибутку, а отримання будь-яких інших якісних (соціальна відповідальність бізнесу, спонсорство, добродійність і т. д.) результатів.

Поряд із загальними методиками також доцільно використовувати, наприклад, комплексні методики економічного аналізу господарської діяльності галузевих підприємств або обґрунтування управлінських рішень, а в якості конкретних – авторські методики оцінки різних напрямків діяльності організації. До них відносяться і методика аналізу маркетингової діяльності підприємства Є.П. Голубкова, і діагностика ризику банкрутства суб'єктів господарювання, запропонована Є.М. Коротковим, а також методика аналізу інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства та ін.

Ієрархічно структурована сукупність взаємопов'язаних показників є основою того чи іншого способу економічного розрахунку. Для більш аргументованого визначення результатів адаптаційного розвитку інновацій доцільно під поняттям «адаптивності підприємства» розуміти кількісне вираження відповідного рівня його інноваційної значущості, причому в даному розумінні не вимагається виключно вартісне вираження, а може використовуватись та форма і показник, які найбільш точно відображають специфіку конкурентного підприємства та умови його функціонування.

Таким чином, прийняття рішень щодо управління інноваційним процесом як реалізація адаптивного управління інноваційним процесом ґрунтується на цільовій настанові самого процесу адаптації, а структура завдань, що вирішуються за допомогою даного механізму, може бути представлена у вигляді окремих проектів або навіть сукупності взаємопов'язаних проектів, утворюючи деяку систему адекватних реакцій організації на вплив зовнішнього середовища.

Алгоритм адаптації інноваційного процесу сучасного підприємства до умов зовнішнього середовища складається з наступних етапів:

- 1) визначення мети та основних завдань інновацій, які планує реалізувати підприємство;
- 2) визначення шляхів адаптації, яким відповідає обраний напрямок інноваційного розвитку організації;
- 3) визначення критеріїв відбору факторів для майбутньої моделі адаптації;

4) прогнозування поведінки середовища, ступінь його стабільності чи динамічності;

5) формування графічної аналітичної моделі адаптації інновації до потреб підприємства, яка використовується відповідно до етапів, зазначених для процесу відображення:

— визначення групи прийнятних узагальнених альтернатив;

— вибір однієї з них;

— проведення процесу розукрупнення узагальнених альтернатив на конкретні варіанти повторення процесу відбору. Процес розукрупнення альтернатив припиняється у тому випадку, якщо отримана альтернатива дає рішення, відповідає пошуку рішення адаптаційної моделі;

7) відповідно до етапів, зазначених для процесу відображення, а також з урахуванням якісних характеристик адаптаційного процесу, здійснюється розробка умов і механізму практичної реалізації конкретної адаптаційної моделі;

8) на основі передбачення подій, що виникають в процесі адаптації, мета, зазначена в п. 1, досягається за оптимальними результатами;

9) генерується нове «надзавдання» і формується система, що забезпечує її успішну реалізацію.

Мета адаптації повинна узгоджуватися з метою підприємства та основними завданнями для її досягнення у відповідності до концепції адаптивного інноваційного управління. Причому у кожного підприємства повинна бути своя система адаптивного управління, сформована його менеджментом, виходячи з актуальних виключно для нього проблем і завдань, що дозволяє сформулювати загальну задачу адаптивного управління конкретного підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптивные модели в системе принятия решений : монография / Под ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 368 с.
2. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
3. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 101–105.
4. Головень О. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства на підґрунті нейронних мереж / О. В. Головень // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. – 2012. – № 1. – С. 119–141.
5. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія / Є. Ю. Кузькін. – Київ : «Зовнішня торгівля», 2008. – 236 с.
6. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. Є. Соколов [та ін.] ; за заг. ред. Л. В. Соколової. – Харків : «Компанія СМІТ», 2012. – 312 с.
7. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010. – № 684. – С. 346–353.
8. Bacon F. The New Organon / F. Bacon; edited by L. Jardine, M. Silverthorne. – Cambridge : Cambridge University Press, 2000. – 292 p.
9. Danylko V. K. Methodological principles of adaptability condition assessment of extractive industry enterprises / V. K. Danylko, K. E. Orlova // Actual Problems of economics. – 2013. – № 9. – P. 96–101.
10. Dill W. Environment as an Influence on Managerial Autonomy / W. R. Dill // Administrative Science Quarterly. – 1958. – # 4(2). – P. 409–443.
11. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors / R. M. Grant // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24, # 6. – P. 491–517.
12. Nelson D. R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework / D. R. Nelson, W. N. Edger, K. Brown // Annual Review of Environment and Resources. – 2007. – # 32. – P. 395–419.
13. Orlova K. E. External environment analysis role in the industrial enterprises' adaptation system / K. E. Orlova // Current Trends in Young Scientists' Researches : book of paper // All Ukrainian Scientific and Practical Conference. – Житомир : ЖДТУ, 2014. – С. 156–160.

Навчальне видання

ПЛОТНИЦЬКА Світлана Іванівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**«АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *С. І. Плотницька*

План 2016, поз. 183Л

Підп. до друку 31.10.2016. Формат 60х84/16
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,5
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.